

تقييم الأداء

مداخل جديدة لعالم جديد

الجودة الشاملة

أيزو 9000

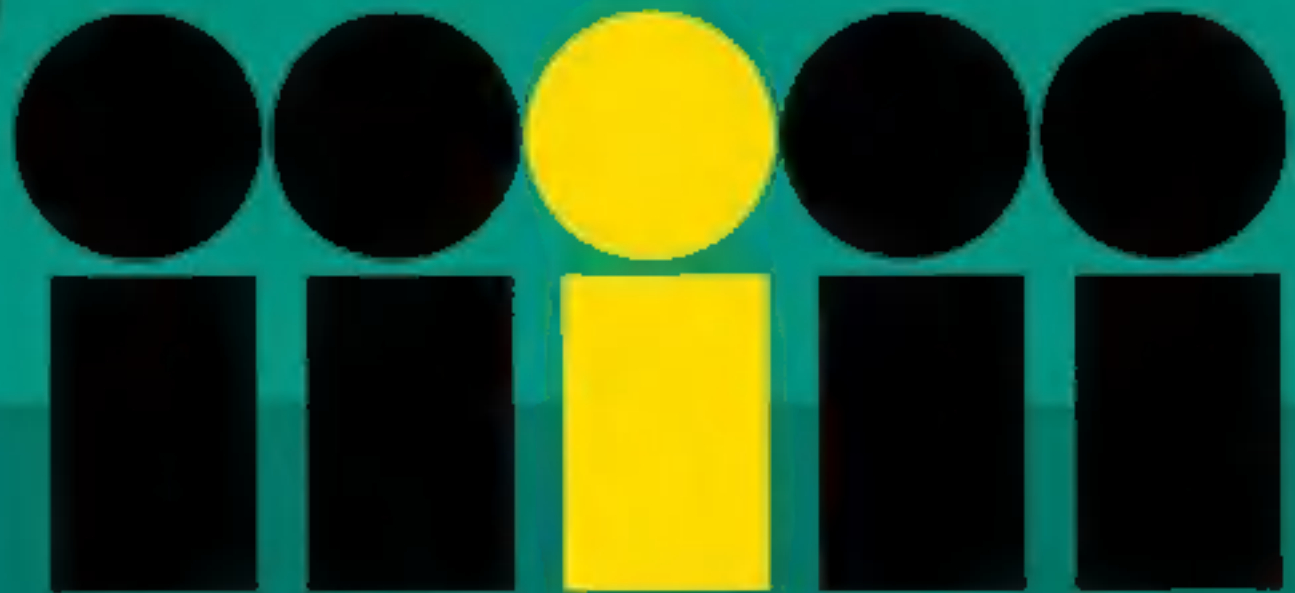
أيزو 14000

الهندسة الادارية

دكتور

توفيق محمد عبد المحسن

١٩٩٧



تقييم الأداء

مداخل جديدة ... لعالم جديد

الجودة الشاملة

أيزو ٩٠٠٠

أيزو ١٤٠٠٠

الهندسة الإدارية

دكتور

توفيق محمد عبد المحسن

دكتوراه في إدارة الأعمال - بريطانيا

استاذ إدارة الأعمال المساعد

معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

الناشر

دار النهضة العربية

١٩٩٧

رقم التسجيل ٥٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يا أيها الذين آمنوا هل إنكم على تجارة تتجرون عن عذاب اليم ، تؤمنون بالله
ورسوله وتجاهدون في سبيل الله بأموالكم وأنفسكم ، بظلمة خير لكم إن كنتم
تعلمون ، يغفر لكم ذنوبكم ويحذفكم جنات تجري من تحتها الأنهار ومسكن مطية
في جنات عدن ، ذلك الفوز العظيم ، وأخرى تحبونها ، نخرج من الله وفتح قريب ، وبشر
المؤمنين ،

صدق الله العظيم

وقال ﷺ :

أوصاني ربي بقسع أوصيكم بها : أوصاني بالاخلاص في السر والعلانية ،
والعدل في الرضا والغضب ، والقصد في الغنى والفقر ، وأن أعفو عن ظلمي
وأعطي من حرمتي ، وأصل من قطعني ، وأن يكون صمتي فكراً ، ونطقي ذكراً ،
ونظري عبوراً ،

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

مقدمة

يتطلب اتجاز العمل فى المشروع حتى يكون الاداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالاضافة الى متابعة حقيقية للنشاط وتقييم مستمر للعمل الادارى ككل .

ورغبة فى تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنشأة الصناعية فان الامر يتطلب اجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لكي يتخذ هذا التحليل اساساً لتقييم الاداء الكلى للمنشأة بكل مكوناتها .

من هذه الزاوية نتى فصول هذا الكتاب كمدخل متكامل لعملية تقييم الاداء الكلى للادارة .

فيناقش الفصل الاول : مفهوم تقييم الاداء وفوائده وعلاقة تقييم الاداء بالعمليات الادارية .

ثم يناقش الفصل الثانى والثالث والرابع والخامس : تقييم الاداء على المستوى الوظيفى بالمنشأة والذي يشمل النشاط التسويقى ، والنشاط الانتاجى والنشاط المالى ، ثم اداء الافراد .

ولقد حرص هذا الكتاب على عرض بعض المداخل المستخدمة فى تقييم الاداء الكلى للادارة ، ولذا خصص الفصل السادس لمنهج تحليل النظم كمدخل لتقييم الاداء ، كما خصص الفصل السابع لمناقشة نظام الادارة بالاهداف ، أما الفصل الثامن فيتضمن تقييم الاداء بأسلوب المراجعة الادارية .

وقد اتفق على أن يتخذ الكتاب شكلاً جديداً على القارئ العربى ، لذا خصصنا الفصل التاسع والعاشر والحادى عشر والثانى عشر لمناقشة أهم المداخل الحديثة لتحسين الاداء وهى على التوالى الجودة الشاملة ، ايزو ٩٠٠٠ ، ايزو ١٤٠٠٠ ، الهندسة الادارية .

الفصل الأول

مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالمفاهيم الرئيسية التالية :

• مفهوم الأداء .

• مفهوم تقييم الأداء .

• فوائد تقييم الأداء .

• علاقة تقييم الأداء بالعمليات الإدارية .

• أهداف تقييم الأداء .

مفهوم تقييم الاداء وقياسه بالمعطيات الادارية

مفهوم الاداء

يقصد بمفهوم الاداء المخرجات أو الاهداف التي يسمى النظام الى تحقيقها . (١)

"Performance is an output Concept Its a concept normally given to any out come which is desired but improbable without an effort to produce it throws light on the activity as well as on the purpose behind the activity"

ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى عنده الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة .

مفهوم تقييم الاداء :

ينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الفرضيات ، فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الادارية .

بل أن بعض الباحثين الذين استخدموا أسلوب الاهداف والمسؤوليات في تقييم الاداء اعتبروا أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية ، وليست عملية حركية مستمرة ، ومما حجب لتدفق الأنشطة مما يؤدي الى اعتبار أن الهدف من تقييم الاداء يقترب أيضا من الهدف الخاص باتخاذ أو أسلوب التحليل المالي والمراجعة الادارية . (٢)

" يعتبر تقييم الاداء عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة ماليه معينه وهي سنة ماليه في المصداق ،
..... بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيصها تيسير
من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسئوليات وتغادي أسباب الاخطأ مستقبلا . (٣)"

ومرى البعض أن الغرض من تقييم الاداء ط يلى : (٤)

- ١ - تحديد أى مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها .
- ٢ - معرفة أسباب الانحرافات عن قياس الاداء المحدده .
- ٣ - اقتراح اصلاح معالجة النواحي الخارجيه عن نطاق تحكم الاداره .
- ٤ - وضع المعايير لتحسين الاداء .
- ٥ - وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية .

كما يصرى البعض الآخر أن القصد من تقييم الاداء ما يتلى : (٥)

- ١ - تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيسسه .
- ٢ - تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الاعداف أو بمعنى آخر معايير الاداء .
- ٣ - اختيار النظام الذى يتم استخدامه لقياس الاداء . وتطبيقه .
- ٤ - مقارنة نتائج قياس الاداء بالمعايير السابق تحديدها .
- ٥ - تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل أو المعايير .

كما نظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها تشمل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الادارية . فطبقا لاحد الكتاب : (٦)

تبدأ العملية الادارية عادة وينفذ النظر عن المستوى الذى تمارس عليه أو التنظيم الاقتصادى للمجتمع بتحديد الاهداف المرجوة تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحة للوحدة الادارية . ثم توضع خطته أو برنامج زمنى محدد المعالم يرمى الى تحقيق الاهداف الموضوعية ويتم اجراء تنظيم للوحدة الادارية ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية وصحب التنفيذ للخطة عملية الرقابة على التنفيذ بهدف تحديد انحرافات النتائج الفعلية مما حددته الخطة والاعداف من نتائج متوقعة ، وتفرد عملية الرقابة على التنفيذ الى المرحلة الأخيرة فى هذا التسلسل للعملية الادارية وهى مرحلة تقييم الاداء .

ونظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عن هذا الاتجاه د . على السلمي على النحو التالى : (٧)

الرقابة هى عملية توجيه الانشطة داخل التنظيم لكى تصل الى هدف محدد . وأن تقييم الاداء هو اعتراف دالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها ، أو لتأكيد مساراتها الفعلية اذا كانت توجه فمبلا الى الانجازات المرجوة أى أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الاداء تختص أساساً بوظيفتين :

الاولى : محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للاعداف ومنعها من الانحراف .

الثانية : تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الاداء .

تقييم الاداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لاعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الاهداف المحددة من قبل .

كما ينبغي يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معلم الكتاب بحصول مفهوم محدد لتقييم الاداء فكل مفهوم يرتبط بالخبر منته ولاغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة .

* تقييم الاداء هو قياس الاداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول اليها حيث تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح نفس تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمه لتحسين الاداء * .

فوائد تقييم الاداء :

تعتبر معدلات الاداء من وجهة نظر الرقابه الاداريه مفيداً في اظهر سائر فاعلية العمليات والقائ الاضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة الى اجراء تصحيحى ومن ذلك : (٨)

(أ) الاستخدام غير السليم للأفراد
Improper personnel Utilization
حيث ينشأ التراكم الوظيفى من جراء الانخفاض التدريجى فى عملي العمل الى أن يكون العالبيون فى مجموعهم فى مستوى عددى مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعالبين .

(ب) التوزيع غير السليم للعمل
Improper work distribution
حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيميه بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل .

(ج) الاجراءات غير الملائمه
Inadequate procedures
توجد بعض الاجراءات المقدمه والتي لا يمكن تصحيحها الا بين خلال تقييم الاداء .

(د) التشغيل غير الكافى للمعدات
Inadequate equipment
حيث لا تستخدم المعدات الممتلكه بكفاءه أو أن تكون تلك المعدات فى حاله مند هوره .

كما يلخص البعض فوائد تقييم الاداء في النقاط التالية : (١)

- ١ - يعتبر تقييم الاداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة وال ضبط .
- ٢ - يفيد تقييم الاداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في النشاط .
- ٣ - كما يفيد في تزويد الادارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند اجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات - تغيير المنتجات - غزو أسواق جديدة ... الخ .
- ٤ - يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة .
- ٥ - كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .

بعض العوامل المؤثرة في الاداء

- يجب أن يأخذ المسئولون في اعتبارهم عند تقييم الاداء لنظية مما تشتمل عوامل قد تؤثر في الاداء ومن تلك العوامل ما يلي : (١٠)
- ١ - الاختلاف الطحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الاداء . فالنظية التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج الى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج اليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .
 - ٢ - وجود أو عدم وجود الاعمال التأخرة قد يؤثر في معدل الانتاج : ان القدر الضئيل من الاعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعالمين فسي النظام . ويختلف الحجم المرغوب من التأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه . وينسب النقص في العمل التاج وقت الانتظار *waiting time* لدى العالمين انخفاضاً في معدل الانتاج . وعلى النقيض فإن كثرة العمل التأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً *speed up* ومعدلاً أعلى للانتاج مثل هذا المعدل التعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً

وتشرك عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

٢ - التحسينات التنظيمية والاجرائية ذات أثر مباشر على الاداء :

يتوقف معدل الانتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير مسن تدفق وتتابع العمل عماده ، ما يترتب عليه تغييرا في معدل الانتاج ، ويمكنه المطيعة اليدوية ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الانتاج ، وبالمثل فان اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من المسار الطولي لانها وحدة العمل .

٤ - الاداء في العمليات القمائله قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي

للوحدات من جراء الظروف المحلية :

قد تتباين معدلات الانتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفه بنفس درجة الكفاءه من ذلك مثلا في عملية ينطوى على حصر وتسجيل الافراد الداخلين والمغادرين لدوله ما حيث هو لا الافراد قابلون للحصد قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط المبرور على الحدود البريه . فدرجة التفويض المطلوبه عند كل موطن من هذه المواطن وانتظام تدفق حركه الدخول والمبادره واختلاف اللغات المتخده عند كل موطن الخ كلها تغيرات تؤثر على معدل الانتاج .

٥ - نوعية وحدة العمل التام قد تقضي الى معدلات مختلفه للانتاج :

معدلات الاداء كيمه بطبيعتها وقد تحتوي على تغيرات عن نوعية العمل الشجر . وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للانتاج لكنها من الناحية النوعيه قد تشمل في اداء ردي

علاقة تقييم الاداء بالمطيات الاداريه :-

المطيات الاداريه هي أنماط من السلوك يمارسها القاسون بالاداره في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها أو حجمها ، وتشمل ذلك عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والإشراف والرقابه وتقييم الاداء وفيما يلي شرحا مختصرا لكل منها :-

التخطيط

يقول فايول : * ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما يمكن ان يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل . *

فالتخطيط اذا هو عمل افتراضات عما سيكون عليه الاحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تهيئ الاهداف المطلوب الوصول اليها والناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف ، وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخطة المسير والراحل المختلفه الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الاعمال

وللتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة إذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجالياً وتصبح القرارات دون أي معنى ، بمعنى آخر أن التخطيط ما يسبق لتنفيذ أي عمل وبدون التخطيط يصبح العمل مجرد عشوائية وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط فوائد كثيرة أهمها :-

- ١ - التخطيط يؤدي الى تحديد أهداف واضحة للعمل .
- ٢ - يساعد التخطيط على تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجهم .
- ٣ - يحدد التخطيط مراحل العمل ، والخطوات التي تتبع في تنفيذها .
- ٤ - التخطيط يمكن الادارة العليا من تحقيق الرقابة سواء الداخلية أو الخارجية على التنفيذ وسهّل مابعته .
- ٥ - يهتم التخطيط بتوفير الامكانيات اللازمة للعمل ، وطرق الحصول عليها والتنسيق بين الاعمال المختلفة المتعلقة بالهدف .
- ٦ - التخليب على عدم التأكد والتغيير ، فان المستقبل وما يحويه ، من عدم تأكد يجعل التخطيط ضرورياً .
- ٧ - تحقيق التشغيل الاقتصادي حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء والتناهي في فني العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الانتاج .
- ٨ - ومن خلال التخطيط يمكن تخفيض التكاليف الى اقل حد ممكن وبحسب الاسراف ، وحسن استخدام الموارد المتاحة ماديا وشريا .
- ٩ - التخطيط ضروريه حتىه ليكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها ، أو الاستعداد لها - قبل حدوثها .

وعلى هذا يرتبط التخطيط الفعال بالاتي :-

- ١ - وجود تنبؤ فعال ودقيق للمستقبل وخاصة عند وجود معلومات دقيقة تعكس الاداء في الماضي والحاضر وتمكن المستقبل وتوفر ظروفا تحقق الاهداف وموارد مثاليه الحجم والتنوع (مواد ومال وعناصر انسانية ووقت) ، توافق الاحداث مع التنبؤ ، وترتيبات تتوفر عند أقل تكلفه ممكنه .
- ٢ - وضع أهداف واضحة ودقيقه من الاجل الطويل والاجل القصير بحيث أن تغطي الاهداف جميع الانشطة بالمنظومة في شكل منسق بحيث تتضمن الاهداف الطويلة الاجل تلك قصيرة الاجل وبطريقه متوازنه مع حجم المنظمه والبيئه المحيطه بها .
- ٣ - النصرفات والاعمال :- يجب أن تحدد بطريقه مكتوبه وترتبط بحدود مكانيه وزمنيه وتسمح بالتصرف الشخصي في حدود معينه .
- ٤ - النتائج المتوقعه :- يجب أن يتم تحديدها وتفهمها وقبولها لضمان توافنها مع الاداء الثالث والمتزن والمعدل ونفا للحاجه .

عملية التنظيم :

يعرف التنظيم بأنه " تحديد الاعمال اللازمه لتحقيق أهداف المنظمه ، وتنظيمها في ادرات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الاعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات " .

ويعرف الأستاذ أ - براون التنظيم بأنه يحدد ذلك الجزء الذي يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد في المنظمه ، والعلاقات بين كل عضو ، بما يؤدي أن تكون جهودهم المنفقه ذات أعلى كفاءه لغرض المنظمه .

ومن هذه التعاريف تتناول وظيفة اداريه تهدف الى اقامة ما يعرف في الاداره بهيكل التنظيم (Organization Structure) والاداره لا تقوم بهذه الوظيفة متره واحده عند انشاء المنظمه ولكنها تقوم بها بصورة مستمره وهو ما ينطوي عليه القول بأن التنظيم عملية مستمره مثل باقي مكونات العليه الاداريه في مجوعها . فالاداره في حالة تنظيم مستمر طالما أن المنظمه مستمره . وهذا المعنى فإن الاداره تخلق هيكل الهيكل (Structure) الذي يضمن تحقيق الاهداف بأقصى كفاءه .

منه كما أنها تقوم بالمراجعة المستمرة لهذا الهيكل .

فالمفروض أن الجهاز التنظيمي ليس هدفاً نهائياً في حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف محددة يسمى المشروع التي تحقيقها ولا شك أن التنظيم الجيد أساس نجاح المشروع ، ومن هنا يتفهمنى الكثير من الكتاب على أن التنظيم الفعال هو التنظيم الذي على مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر أساسية للفعالية وهي :

البدا الأول :

ان حرية الاختيار الفردية البنية على المعرفة أساس النشاط الفردي وبالتالي فان عطية الطاعة العمياء لا تؤدي الى تحقيق الفعالية في الاجل المتوسط والاجل الطويل ، وربما تفشل أيضا في الاجل القصير فالغرض أن يكون الفرد حراً في اختياره لشرط أن يكون الاختيار مبنياً على معرفة المشكلة والبداخل والعلاقات النامية

البدا الثاني :

المشاركة النشطة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المتغلقة . أما ثلثي التلميحات فانه يحقق عليه أو هرباً أو الدفع بعدم الاختصاص وهو من أوجه تصور التنظيم .

البدا الثالث :

الثقة المتبادلة تعطي فهماً متبادلاً من الاتصال في جانب واحد ولذلك فان لعنفات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو من الثقة .

البدا الرابع :

يتم النشاط في ضوء اطار للاهداف يحدد الاتجاه الذاتي بسدلا من التوجيه الخارجي (الرئاسي) الذي يركز على النموذج البيروقراطي وعلى ذلك فان مسؤولية وضع الاهداف تكون بالمشاركة بين المرؤ ومسئول الرؤساء ومجموعات عمل متداخلة .

البدا الخامس :

حل الصراعات يكون بالمواجهه والقهم وليس بالكذب والنمساورة أو الهروب أو الحيل الوسط .

البدا السادس :

الفرد مسئول أساسا أمام نفسه عن أعماله وليس مسئولاً أمام شخص آخر . فالرقابه أساسا ذاتيه والرقابه الدوريه رئاسيه .

البدا السابع :

المملوبات والتقارير الرقابيه للإرشاد في التخطيط والرقابه ليست لاسباب عقابيه والسلطه التحفيزيه (الايجابيه والسلبيه) من منطلق النتائج وليست من منطلق مخالفة اللوائح أساسا .

البدا الثامن :

يجب أن يعمل الفرد في عمل يمثل تحديا لقدراته وليس مجرد عمل روتيني سهل .

تكوين وتنمية الهيئة الاداريه :-

تضمن هذه الوظيفة أوجه النشاط الخاصة باختيار وتعيين الافراد اللازمين للقيام بالأعمال الضرورية للمشروع وتقييم الاداء في هذا الجانب يعمل على تخطيط احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الاحتياجات والاحتفاظ بها .

التوجيه :

وتهم هذه الوظيفة بإرشاد العاملين التي أحسن السبل لتحقيق أهداف المشروع فمن واجب رئيس الشركة تنمية روح الولاء للشركة بين العاملين وتعرفهم بأهداف الشركة وسياساتها وتتم وتواعد العمل بها كما أن هؤلاء المرؤوسين لابد أن يعرفوا وأن يفهموا عن طريق رؤسائهم الهيكل التنظيمي ، والعلاقات الداخلية بين الافراد والادارات والانسام المختلفة بالنشأة .

وينطوي تحت مفهوم التوجيه أيضا عنصر التحفيز أو إثارة حماس
المواطنين ورغبتهم في العمل بكفاءة .
وعلى هذا الاساس فان وظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤسين
وفياتهم .

الرقابة وتقييم الاداء :

يقول فايول أن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة
المنيرة والتعليقات الصادرة والبيانات المعتمدة .

ولذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الادارية الرئيسية التي يمكن
عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الاهداف بالثنية المطلوبة .

وتسرع عملية الرقابة بثلاثة مراحل أساسية تشمل في :-

- ١ - تحديد معايير الاداء .
- ٢ - تجميع البيانات عن الاداء .
- ٣ - تقييم الاداء من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المتوقع وتحديد
الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة هذه
الانحرافات .

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الاداء تعتبر من أهم العمليات
الادارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة . فهي تشمل
الشيء الثاني في العملية الرقابية بمد وضع معايير الاداء كما أوضحنا
سابقا .

ومن هنا نستطيع مباشرة لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء على كل الوظائف
الادارية الاخرى . فبينا على الرقابة وتقييم الاداء يتم اعادة التخطيط
وهذا انما يمكن للرقابة على التخطيط .

ومن طريق الرقابة وتقييم الاداء تظهر عيوب التنظيم أو العقدة في
اجراءات العمل واللوائح ومن هنا يمكن اعادة التنظيم ومن طريق
الرقابة وتقييم الاداء تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو
تعقيدها أو عدم وجود الاتصال الزدوج بين الاداره والمواطنين أو عدم
الفهم للسياسة والاوامر الادارية الصادرة . وهنا يمسد النظر في سياسة
التوجيه .

ومن طرفى الرقابة وتقييم الاداء تكشفنا حى القصور فى اعتماد القوى العاملة . بالزىاد ءأو النقص ء أو وضع الافراد فى المكان غير المناسب الذى لا يتفق مع مؤهلاتهم أو خبرتهم العطموهنا يحتاج الاداء الى اعادة النظر فى سياسات الافراد . ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الادارية الاخرى وظهور التكامل بينها جميعا .

ولتقييم الاداء بعد ان أساسيان

الاول متعلق بالبعد الاقتصادى ويشمل تقييم النتائج العامة للمنشأة ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها وسياساتها العامة والسببى ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرة بأهداف الدولة وسياساتها العامة فى إطار الاقتصاد العام للدولة .

والثانى يتعلق بالبعد التنفيذى ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفى أى تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة وهذا ما يهتم التركيز عليه فى الفصول القادمة .

- I- H.M Hamady, Administrative Reform in Developing Countries with special reference to Egypt and Libya, Ph D thesis in University of Strathclyde, Glasgow, 1975 PP 215 - 216.

٢ - عايده سيد خطاب
تقييم كفاءة الاداء بقطاع الخدمات : دراسته
مبدئية في قطاع المواصلات الملكية والملكيه
رساله دكتوراه كلية التجارة - جامعة عين
شمس ١٩٧٩ ص ٧٢

٣ - أحمد موسى
دراسة تحليلية لمؤشرات الاداء على مستوى
الوحده الاقتصاديه بقطاع الصناعه مع التطبيق
على احدي شركات القطاع العام في الجمهوريه
العربيه المنجه رساله دكتوراه - كلية التجارة
جامعة القاهرة ص ٢٣

- 4- Backer, Morton Jacobsen, Lyle E., cost Accounting.
A managerial Approach" Mc Graw - Hill Book
Co., N.Y., P 396

نفاع عن عبد الله محمود سالم تقييم الاداء : دراسته نظريه وتطبيقه بتبسيه
حماده - الزقازيق ١٩٨٨ ص ٥٢

- 5- Wasserman, Paul, Measurement and evolution of organizational
performance. Cornell university 1959 P. 1 v

نفاع عن الرجوع السابق

٦ - طلعت عبد الملك
تقييم الاداء الاقتصادي ، سلسلة دراسات المعهد
القومي للإدارة العليا ، (سلسلة دراسات رقم
٢٧ ، ١٩٦٦ ص ١٥ - ١٩

- ٧ - علي السلي " تقييم الاداء في اطار نظام متكامل للمعلومات " مجلة
الاداره ، المجلد التاسع " العدد الاول ، يوليو ١٩٧٦
ص ٤١ - ٤٢
- ٨ - محمد سعيد أحمد ، و محمد حامد ابراهيم ، دليل موازنة البرامج
والاداء الصادر عن القسم الاقتصادي والاجتماعي
بنظمة الامم المتحدة ، النظم العربية للمعلومات الادارية
١٩٧٨ .
- ٩ - سهير الشناوي ، تقييم الاداء في المنشآت المناعية ، حلقة الكفاية
الانتاجية ، التدريب المهني غير موضح تاريخ النشر
- ١٠ - محمد سعيد أحمد ، و محمد حامد ابراهيم مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني

تقييم النشاط التسويقي

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * تعريف واهمية التسويق .
- * الطرق المستخدمة في تقييم الالاء التسويقي .
 - تحليل انحرافات للبيعات
 - تحليل نصيب الخروج من السوق .
 - تحليل العلاقة بين المصروفات والبيعات .

تقييم الاداء التسويقي

يشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي بالانشاء الضاعف
أربعة مجالات رئيسية :

- ١ - التسويق
- ٢ - الانتاج
- ٣ - التمويل
- ٤ - الانفراد

وستبادل بالتفصيل كل من هذه المجالات في الفصل الحالي
والفصول التاليه

تعريف وأهمية التسويق :

يمكن أن تعرف التسويق بأنه العمل الإداري الذي يشمل كل
الانشطة التي تعنى الس ايجاد نوع من المواضع بين المنظمات
والجهات الخارجية التي تقوم باستخدام وعشراء وبيع منتجات الشركة
أو التأثير في مخرجاته التي يتم انتاجها أو الفوائد والخدمات التي يقوم
بشدها .

وتتلخص الانشطة الاساسيه للتسويق فيما يلي :

- ١ - تحديد السوق أو مجموعته العملاء الذين يثلون السوق
المتهدفة للشركة .
- ٢ - تحديد ما يريد هؤلاء العملاء .
- ٣ - تقديم هؤلاء الافراد التي مجموعات مشابهه اذا كانت
مثلاً هم واحثياتهم الفعلية تختلف اختلافاً كبيراً .

- ٤ - اختيار مجموعه العملاء الذين يمكن خدمتهم بطريقة فعالة أكثر من المنافسين .
 - ٥ - تحديد المنتج والسعر وأنشطة الاعلان والترويج ، ووسائل التوزيع التي تساعد النشأء على السواء باحتياجات هيرولا، العملاء .
 - ٦ - تقديم المنتج للسوق حتى يتمكن المستهلك شراءه .
 - ٧ - مد المستهلك بالمعلومات الكافية عن المنتج وعن مسكان الحصول عليها .
 - ٨ - تحديد أى المنتجات يتم اذاعتها أو تعدلها أو حذفها لمواجهة التغيرات المختلفة التي قد تحدث في السوق .
- ولغرض أحد الكتاب أهمية التسويق في النقاط التالية :-
- ١ - يساعد التسويق على الابتكار والتجديد ، فالتمويل ينشط الطلب على السلع والخدمات الجديدة ، وعند ما تعمسبل النشأء على تمويلها بدل عن مجهوداتها فهي تقبل على المزيد من الابتكار .
 - ٢ - يلعب التسويق دورا أساسيا في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع .
 - ٣ - يوفر التسويق فرص عمل أمام العديد من أفراد المجتمع .
 - ٤ - يسهم التسويق في زيادة قيمة العملة عن طريق خلق المنافع الزمنية والبيانية والحيازية .
 - ٥ - يساعد التسويق على اعداد الاستراتيجيات والبرامج لمقابلة حاجات الاسواق المحلية والخارجية .
 - ٦ - تتجاوز تكلفة التسويق أحيانا نصف الجلع الذي يدفعه المستهلك النهائي ثمنا للعملة ما .

التركيب المستخدم في تقييم الاداء التسويقي

هناك أربع طرق رئيسية يمكن استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الاهداف التسويقية وتشمل في :-

١ - تحليل البيعات : وهي أول وسيلة من وسائل الرقابة التي يستخدمها المديرون في منظمات الاعمال من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقا للخطة الموضوعة . وتحليل البيعات هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم البيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الاهداف البيعية الموضوعة بالنسبة لمختلف المديرين وفي هذا الصدد توجد سبلتان أما سبلان هما :

أ - تحليل انحرافات البيعات : والذي يمكن عن طريقه تحديد مدى الانحراف بين البيعات الفعلية والبيعات المتوقعة ثم تحديد أسباب ذلك الانحراف وما اذا كان هذا الانحراف راجعا الى عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقية أو البيعية للشركة أو الاثنین معا . ولتوضيح ذلك نفترض أن الخطة السنوية للبيعات تشمل في تحقيق بيعات مقدارها ٤٠٠٠ وحدة خلال الربع الأول بسعر بيع جنيه واحد للوحدة أي ٤٠٠٠ جنيه وفي نهاية هذه المدة تبين أن البيعات التي تحققت تشمل في ٣٠٠٠ وحدة بسعر ٨٠ قرين للوحدة (أي أن إجمالي قيمة البيعات ٢٤٠٠) ومعنى ذلك أن هناك انحرافا في البيعات قيمته ١٦٠٠ أو ٤٠% من قيمة البيعات المتوقعة وفي ضوء ذلك يجب تحليل أسباب هذا الانحراف لتحديد ما قد يكون راجعا الى عوامل انخفاض السعر وما قد يكون راجعا الى عوامل انخفاض حجم البيعات ويتم ذلك

على النحو التالي :

١ - مقدار الانحراف أو التفاوت بسبب انخفاض السعر =
(سعر البيع المتوقع - سعر البيع الفعلي) × الكمية المباعة

$$= (٨٠ - ١٠٠) \times ٣٠٠٠ = ٣٠٠٠ \times ٢٠ = ٦٠٠$$

أي هو ٢٢% من الانحراف الكلي .

٢ - مقدار الانحراف بسبب انخفاض حجم البيعات =

(الكمية المتوقعة - الكمية الفعلية) × سعر البيع المتوقع

$$= (٤٠٠٠ - ٣٠٠٠) \times ١٠٠ = ١٠٠٠$$

أي هو ٦٢% من الانحراف الكلي .

ومن هذا يتضح أن النسبة الكبرى في الانحراف ترجع إلى الفشل في تحقيق حجم البيعات المستهدى (هو ٦٢%) وهيبت أن حجم البيعات غالباً ما يكون تحت سيطرة الإدارة بالمقارنة بالسعر فإن على الشركة أن تحدد جيداً ومدققة الأسباب الرئيسية من وراء عجز البيعات وهذا يتطلب من الإدارة أن تستمر في عملية التحليل على مستوى كل طقس ونظفه بيعه على حدة لتحديد السلع أو المنطقية البيعية التي تحقق الاهداف البيعية الخاصة بها وتلك التي لم تتمكن من تحقيق الاهداف فيها وذلك من أجل اتخاذ الاجراء الصحيح لتحسين أداء الشروع وزيادة حجم بيعاته بـ التحليل الدقيق للبيعات : وهذه الاداء التحليلية

تساعد الإدارة في التعرف على السبب الحقيقي في عدم تحقيق البيعات المقدره حيث تحاول هذه الوسائل تحديد المنتجات المعينة والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمستهدف من البيعات

وعلى سبيل المثال نفترض أن المشروع يتعامل فى
ثلاث مناطق بيعية وأن توزيع البيعات الفعلية والمتوقعة
كما يلى :

المنطقة	البيعات المتوقعة بالوحدة	البيعات الفعلية بالوحدة	الذخائر
أ	١٥٠٠	١٤٠٠	(١٠٠)
ب	٥٠٠	٥٢٥	٢٥
ج	٢٠٠٠	١٠٧٥	(٩٢٥)
	<u>٤٠٠٠</u>	<u>٣٠٠٠</u>	<u>(١٠٠٠)</u>

يتضح من هذا التحليل على مستوى المنطقة أن المنطقة ج هى
التي تسبب نهبه كبيره من المشكله التي تواجه الاداره التسويقيه وهى
يتطلب الامر من مديرى التسويق مراجعة وفحص المنطقة (ج) لمعرفة
أى الافتراضات التاليه وراء هذه المشكله .

- ١ - عدم فاعلية أو كفاءة القائمين على أمور البيع فى تلك المنطقه .
- ب - دخول منافسين فى هذه المنطقه .
- ج - وجود كساد عام فى هذه المنطقه .

٢ - تحليل نصيب المشروع من السوق :

وغالبا ما يفشل تحليل الاداء اليمى للشركه فى اعطاء صوره
دقيقه عما تقوم النشاء بتنفيذه من أنشطة تسويقيه يتكسب جسد
بالمقارنة بمنافسيها فاذا افترض أن مستوى البيعات لاحدى الشركات
المصريه قد تزايد فمكن أن يرجع ذلك الى وجود تحسين عام
وشامل فى الاقتصاد المصرى وهو أمر مشترك فيه جميع الشركات
المصريه ومن زاوية أخرى يمكن أرجاع هذه الزيادة فى البيعات الى
السياسات التسويقيه المتطوره للشركه مقارنة بالمنافسين لها وذلك

فإن الوسيلة الفعالة لايماد تأثير العوامل العامة في أداء الشركة تتشمل في تحديد نصيب الشركة من السوق فإذا ارتفع نصيب الشركة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسبا وتفرقا ملموسا في مواجهتها منافسيها أما إذا انخفض نصيب الشركة من السوق فإن معنى ذلك أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق إلى المنافسين نتيجة لتميز وتفوق نظمهم التسويقية التي يحققون من خلالها الاهداف التي يسعون إليها في بيئة الاعمال الدولية والتنافسية.

يوضح Oxenfeldt مجموعة من التحفظات على الاستنتاجات السابقة من تحليل حصة السوق والتي تشمل في الآتي :

- أن الافتراض القائل بأن القوى الخارجة عن سيطرة الادارة تؤثر على كل الشركات بنفس الطريقة ليس افتراضا صحيحا في جميع الظروف أو الاحوال .
- أن الافتراض بأن أداء المنشأة يجب أن يقيم في ضوء الاداء المتوسط أو المعتاد لكل المنشآت هو أيضا افتراض غير مناسب بحفنة استدعيه فالشركة التي تتوافر لديها فرص تسويقية بقدر أكبر مسمن المال سوف تحصل على نصيب متزايد من السوق ، فإذا ما ظل نصيبها من السوق ثابتا دون زياده رغم توافر هذه الفرص فهذا يعني ضمنا أن ادارة المنشأة عاجز موليست على مستوى عال من الكفاءة .
- في حالة دخول شركة جديدة في صناعة معينة فإن نصيب كل شركة موجوده في السوق حينئذ قد ينخفض (وإن كان من غير الضروري أن يكون انخفاضا متساويا) وفي هذه الحالة أيضا لايعني انخفاض نصيب الشركة من السوق أن أداءها أقل من الاداء المتوسط أو المعتاد في الصناعة ككل .

- قد يكون انخفاض نصيب الشركة من السوق نتيجة لسياسة مستهدفة من المنشأة نفسها بهدف تحسين الارباح فعلى عييل المشان قد تسقط الشركة بعض السلع غير المرحة أو بعض المشترين أو المنتجات التي ينتج عنها تد هور في تصيها في السوق .

- ان نصيب الشركة من السوق يتأثر بمجموعة من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة فقد يتأثر نصيب الشركة من السوق بنسبة البيعات الكبيرة التي حدثت في اليوم الأخير لهذه الفترة أو البيعات الكبيرة التي حدثت في أوائل الفترة التالية وعلى ذلك فما ان التغير في نصيب الشركة من السوق لا يعكس في كل الاحوال أى أهمية عن التطبيق العلى للمفهوم التسويقي .

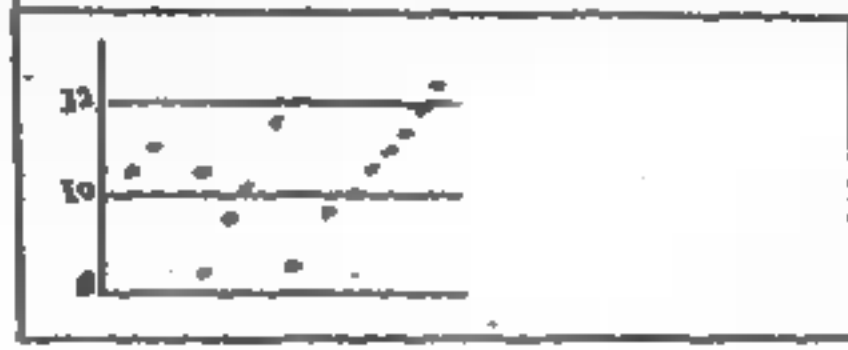
٣ - تحليل العلاقة بين المروفات والبيعات :

وتطلب الخطه التسويقية أيضا فحصا لمقدار النفقات التسويقية وعلاقتها بالبيعات وذلك للتأكد من أن المنشأة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية . والنسبة الاعنانية التي يجب ملاحظتها هي نسبة النفقات التسويقية الى البيعات وعادة ما تصل هذه النسبة في منظمات الاعمال الى ٣٠% وهي تتألف من عناصر الانفاق التالية :

- نسبة نفقات القسوة البيعية الى البيعات (١٥%) .
- نسبة نفقات الاعلان الى البيعات (٥%) .
- نسبة تكاليف تنميط البيعات الى البيعات (٦%) .
- نسبة تكاليف بحوث التسويق الى البيعات (١%) .
- نسبة نفقات ادارة البيع الى البيعات (٣%) .

وظيفة الادارة في هذه الحالة هي مراقبة كل مكونات النفقات التسويقية للتأكد مما اذا كانت أى من هذه النسب أو العناصر قد

خرجت عن نطاق الرقابة أو السيطرة وقد تظهر هذه النسب
تذبذبات أو تقلبات بسيطة عشوائية ذات تأثير منخفض يمكن
إهمالها أو التغاضي عنها أما إذا أظهرت هذه النسب انحرافات
تزيد عن غير العادي فالامر يتطلب مزيداً من التحليل وذلك
باستخدام بعض خرائط الرقابة كما يوضح الشكل الاتي :



حيث يتضح من الخريطة أن نسبة نفقات الاعلان للبيعمات
تتراوح بين ٨ و ١٢% وفي الفترة الخامسة عشر وصلت هذه النسبة
الى مستوى أعلى من الحد الأقصى وهنا يكون أمام الإدارة أحد
افتراضين لتفسير هذه الظاهرة .

الافتراض الاول : ان الشركة مازال لديها نظام فعال للرقابة على
البيعمات وان هذا الانحراف هو نتيجة للصدفة .

الافتراض الثاني : ان الشركة قد فقدت قدرتها على رقابة التكلفة
كنتيجة لعوامل أو لأسباب لا يمكن تحديدها .

وإذا وافقنا على الفرض الاول فليس هناك حاجة من الشركة للقيام
بماى استقصاء لتحديد عما اذا كان هناك أى تغيرات في البيئة أم
لا الا ان الخطر من وراء ذلك ان هناك بعض التغيرات الحقيقية التي
قد حدثت ولكن الشركة لم تأخذها في الاعتبار . أما اذا وافقنا
على الفرض الثاني فيصبح من الضروري أن تقوم الشركة باستقصاء
للظروف البيئية المحيطة والخطر من وراء ذلك يتمثل في أن الاستقصاء
أو البحث قد لا يقوم بتغطية أشياء محددة أو معلومة وبالتالي يكون

خليفة للجهد والوقت.

كما توضح الخريطة حدا أدنى ومتوسط وأقصى للمصرفيات بالنسبة لمبيعات وعلى ذلك فكلما كانت المصرفيات في هذا الاطار فان ذلك يمثل أى مشكلة بالنسبة لادارة التسويق.

٤ - التعرف على اتجاهات المستهلك :

كما هو ممدون بالمعرض السابق للمعايير المختلفة لرقابة لخطبة السنوه نجد أنها تأخذ شكل التحليل الكمي الا أن هناك بعضا لشركات تفضل وضع نظم أخرى تهدف الى التعرف على اتجاهات المستهلكين والعملاء وتقوم هذه الفكرة على الافتراض القائل بأن التغير في الاتجاهات يحدث أولا ثم يؤدي ذلك الى احسداث تغير في سلوك الشراء . وهناك مجموعة من الاساليب أو النظم تقوم الادارة باستخدامها من أجل التعرف على اتجاهات وآراء المستهلكين وهي :

١ - حيث تقوم الشركة بتسجيل وتحليل الشكاوى المكتوبة أو الشفوية التي يتم استقبالها من المستهلكين كما يجب ان تعنى هذه الشكاوى وتترجم في شكل جداول طبقا لنوع الشكاوى وطبيعتها كما يجب أن تعطى الشكاوى ذات الأثر المباشر على أداء المشروع أهمية خاصة وهناك العديد من المؤسسات والمنظمات كالغنادق والجمارك والبنوك وشركات الطيران العالمية التي تقوم بهذه العمل كما توجد بعض المنظمات التي تعمل على توفير ادارة أو قسم متخصص لخدمة المستهلك كما هو الحال في الجمارك البحرية وهيئة ميناء القاهرة الجوية وليس هناك جداول فسي أن الشركة التي ترغب في تطبيق النهج الحديث للتسويق ينبغي أن تبذل كل جهدها من أجل التعرف على شكاوى

المستهلك ومقترحاته من أجل أخذها في الاعتبار عند تصميم منتج جديد يحقق أهدافها وفي باحتياجات المستهلك.

٢ - استقصاء مجموعة من المستهلكين حيث تقوم بمسح الشركات باستقصاء عينة تشمل نوعيات مختلفة من المستهلكين والذين يتوافر لديهم الاعتماد للتعاون مع الشركة من خلال مثل استمارات الاستقصاء أو الاجابة على بعض الاتصالات التليفونية وسرى Daltae أن اتباع هذا النظام يعتبر أكثر تشيلا للتعرف على اتجاهات المستهلكين مقارنة بنظم الاقتراحات والشكاوى.

٣ - المعلومات المترتبة من المستهلك وقوم هذا النظام على أساس استخدام قائمة استقصاء يتم ارمالها الى عينة عشوائية من المستهلكين حيث تتضمن قائمة الاستقصاء بعض الاسئلة التي تهدف الى التعرف على رأى أفراد العينة في مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة اليهم.

٤ - اتخاذ اجراء تصحيحي : عندما ينحرف أداء الشركة الفعلي بدرجة كبيرة عن الاداء المتوقع فان ادارة الشركة تقوم باتخاذ مجموعة من الاجراءات التصحيحية من أجل تصحيح الوضع أو إيقاف القائم مثل خفض تكلفة الانتاج ، خفض الامصار خفض تكلفة البيع ، تحسين جودة الانتاج ، تقليل تكلفة نقل السلع والخدمات ، تخفيض تكلفة العمالة . . . الخ .

الفصل الثالث

تقييم أداء النظام الإنتاجي

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ

بالنقاط الرئيسية التالية :

- * تعريف النظام الإنتاجي .
- * أهداف النظام الإنتاجي .
- * مؤشرات النظام الإنتاجي .
 - للواد الخام .
 - العمالة .
 - الآلات .

تقييم أداء النظام الانتاجي

يهتم النظام الانتاجي بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج اليها الافراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حد ود الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع . فطبقا لاحد الكتاب نجد أن " ادارة الانتاج هي مجموعة النظم والقواعد التي تطبقها في قاعات الانتاج ومراكز الخدمات المرتبطة بها بقصد الحصول من الآلات والمعال والمزاد الموجوده على أعلى ناتج ممكن بأقل تكلفة ممكنة ووفقا لمواصفات انجودة الموضوعه "

ونتيجة لهذا التعريف نجد أن الاهداف الرئيسية التي يجب أن تسعى اليها وظيفة الانتاج تنحصر فيما يلي :

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج من الآلات الموجودة وسين العمال الذين يعملون عليها ومن المواد الخام المستخدمة .
- تخفيض التكلفة أو الحروفات السنوية للمعطيات الانتاجية .
- توفير كافة الضمانات لانتاج ما هو مطلوب وفقا للمواصفات الموضوعه للجودة .

وللحكم على كفاءة التشغيل داخل النشاط الانتاجي يتطلب الامر القيام بالحكم على كفاءة الاداء داخل الأنشطة المختلفة المكونة للنشاط الانتاجي .

ونتيجة لذلك تقوم باستعراض المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة النشاط الانتاجي وهذه المؤشرات (1) غالبا ما تتعلق بالسواد الخام ، والعمال ، ثم الآلات :

أولا : المواد الخسامة :

يجب أن تهتم إدارة الانتاج بمراقبة جودة المواد الخسامة التي تدخل في العملية الانتاجية ، ولذا يجب أن يتأكد المشروع من أن المواد الداخلة في العملية الانتاجية مطابقة تماما للمواصفات التي حددتها المستهلك عند درامية السوق .

ويمكن للمسؤولين عن تقييم الاداء الاسترشاد بالمؤشرات التالية والتي تبين نسبة الرفض للاسباب المختلفة كعدم الجودة ، أو عدم المطابقة للمواصفات المحددة أو الوفاء بمواعيد التسليم .

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لعدم الجودة} \times 100}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لعدم المطابقة للمواصفات} \times 100}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لتأخيرها في مواعيد التسليم}}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

وللتأكد من عدم اهمال المواد أثناء فترة التخزين يمكن استخدام المؤشر التالي :

$$\frac{\text{قيمة المواد المرتدة للمخازن لسرادة العنف}}{100 \times \text{قيمة المنصرف للانتاج خلال الفترة}}$$

فإذا تعدى هذا المؤشر الهامش المسموح به والذي تنقسم احتلام المواد على أساسه من المورد بين ذل ذلك على حيسو

التخزين خاصة إذ تكسرت هذه الزيادة على فترات متعددة ،
وللوقوف على مدى انتظام العمل داخل المخازن يتم استخدام
المؤشر التالي ليكل صنف من الاصناف الموجودة بالمخزن

$$\text{متوسط فترة التخزين للصنف} = \frac{٣٦٥}{\text{معدل دوران الصنف}}$$

ويحسب معدل دوران الصنف كالآتي :

$$= \frac{\text{قيمة الخامات المنصرفة للإنتاج خلال الشهر}}{\text{متوسط المخزون من الصنف}}$$

وإذا زاد هذا المؤشر عن المعدل المحدد مقدما فيجب الانتفاع
عن التعاقب على مواد أخرى أو التقليل من الكمية التعاقب عليها .
وبالنسبة لاستخدام المواد الخام في العملية الإنتاجية يمكن تقييم
استخدام كفاءة ذلك الاستخدام من خلال المجالات الآتية :

١ - مدى وجود نظام للتحكم في المواد

وفالبا يتقاسم هذه النسبة وفقا للمعادلة الآتية :

$$\text{نسبة المواد} = \frac{\text{كمية المواد}}{\text{كمية المواد المستخدمة}} \times ١٠٠$$

٢ - مدى الاسراف في استخدام الخامات

وهنا يتم الحكم على سلامة استخدام الخامات من خلال

المعادلة الآتية :

$$\text{النسبة المئوية للاسراف في استخدام الخامات} = \frac{\text{كمية الاسراف في استخدام الخامات}}{\text{كمية الخامات المنصرفة للإنتاج}} \times ١٠٠$$

٣ - تقييم جودة الانتاج

وغالبا ما يتم تحديد جودة الإنتاج وفقا للمؤشرات التالية

$$أ - \frac{\text{قيمة الانتاج من الدرجة الاولى} \times 100}{\text{قيمة الانتاج الكلى}}$$

ويبين هذا المؤشر نسبة الانتاج من الدرجة الاولى الى الانتاج الكلى حيث يتم مقارنة هذه النسبة الفعلية بالمحدد، مقدما كما يتم ذلك لجميع درجات الانتاج بما في ذلك الانتاج المعيب.

$$ب - \frac{\text{قيمة فرق تقييم الانتاج المعيب عن السليم}}{\text{قيمة الانتاج الكلى من المنتجات النهائية}}$$

ويوضح هذا المؤشر مدى الخسارة نتيجة الانتاج المعيب ومدى الكفاية الانتاجية لاختراج انتاج سليم.

$$ج - \frac{\text{قيمة الانتاج المعيب}}{\text{قيمة الانتاج الكلى السليم}}$$

ويبين هذا المؤشر نسبة قيمة الانتاج المعيب الى قيمة الانتاج السليم، وهنا يتطلب وجود معدلات أداء لدى المشروع تتم على أساسها عملية القياس لاكتشاف أى انحراف والعمل على تصحيحه.

ثانياً: العمالة

والهدف هنا هو التأكد من أن القوى العاملة داخل المشروع تبذل أقصى طاقة لها، في بيئة العمل مما يضمن الاستخدام الأمثل للخامات وتحقيق جودة المنتجات.

وغالباً ما يتم تقييم أداء العماله داخل النشاط الانتاجي من خلال الخديوات التاليه :

(١) تحديد الوقت الفائع

حيث يجب أن تتعادل عدد ساعات العمل الفعلية

الدفوعة مع عدد الساعات المخططة

وهنا يجب أن يكون مؤشر

$\frac{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المخططة}}$ أقرب ما يمكن الى الواحد الصحيح

فإذا أظهرت النتائج وجود أى وقت ضائع فلا بد أن تحدد الإدارة الأسباب الرئيسية وراء ذلك ثم اتخاذ الاجراءات الكفيلة لتصحيحها بما يضمن التوظيف الكفء للعمالة داخل المنوع وبالتحديد على خطوط الانتاج .

(٢) تحديد انتاجية العامل

وهنا يتم حساب الانتاجية التى يحققها العامل خلال فترة زمنية معينة ولكن ساعة واحدة حيث أن زيادة انتاجية العامل فى الساعة سوف تؤدى الى تخفيض فى التكلفة مما يزيد من انتاجيته والتي غالباً ما يتم حسابها ثلاثى :

انتاجية العامل المستهدفة = $\frac{\text{كمية انتاج مخططة}}{\text{عدد ساعات عمل مخططة}}$ بالانتاجية الفعلية

وهى $\frac{\text{كمية الانتاج الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل الدفوعة}}$

وبالاضافة لقياس الانتاجية على أساس كمى فيجب أيضاً أن يتم حسابها على أساس نقدي : ثم تحليل أى انحرافات للانتاجية الفعلية سواء كانت كمية أو نقدية عن الانتاجية المخططة . فسوف تكبر من المشروحات يصعب قياس الانتاجية الكمية نظراً للتأخرات فى الانتاج النوعى للمنشأة .

(٣) نسبة غياب العامل

والتقصير هنا هو التغيب عن العمل بدون عذر أو لأسباب غفلة وغير حقيقية . ونسبة الغياب تحتسب إما عددياً بالنسبة لعدد العمال في كل قسم منوما النسب العدد الاجمالي للعمال أو ترجماً الى ساعات عمل وأجور .

ويمكن لادارة المشرى حساب نسب الغياب وفقاً للمادله الآتيه :

$$(أ) \text{ نسبة التغيب} = \frac{\text{عدد أيام التغيب لاسباب غير مشروعه} \times 100}{\text{ساعات أيام العمل المتاحة}}$$

(ب) نسبة الوقت الفائع في العمل

$$= \frac{\text{عدد ساعات الوقت الفائع} \times 100}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

فمن حالة زيادة هذه النسبه يجب أن تجد الادارة أسباب ذلك والعمل على اتخاذ القوار المناسب الذي يؤدي الى استقمرار ومواظبة العمال على العمل مما يؤدي الى رفع الكفاية الانتاجية وبالتالي تحسين مستقيات الاداء المستهدفه .

ويضيف البعض نسبة ثالثة بجانب نسبة التغيب ونسبة الوقت الفائع في العمل هي نسبة الغياب لأسباب عادية والتي يمكن التعبير عليها بالمادله الآتيه :

$$\text{نسبة الغياب لاسباب عادية} = \frac{\text{عدد أيام الغياب للماديه} \times 100}{\text{اجمالي أيام العمل المتاحة}}$$

والمنطق وراء ذلك هو أنه في حالة تلبية المشروع لجميع طلبات العمال وحل مشاكلهم فذلك سيقود إلى شعور العمال بالارتياح التامى ودفعه إلى مزيد من العمل من خلال الروح المعنوية المستمرة في أداء الأعمال كما حول الحال بالبيان .

(٤) تحليل نوعيات العاملين في المراكز الانتاجية والخدمية
ولتحديد نوعيات العاملين في المراكز الانتاجية يكمن
استخدام المؤشرات التالية :

أ - نسبة عمال الانتاج = $\frac{\text{عدد عمال مراكز الانتاج}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالمشروع ككل}}$

ب - عمال الصيانة = $\frac{\text{عدد عمال الصيانة بالنشاط الانتاجي}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالنشاط الانتاجي}}$

ويحدد هذا المؤشر نسبة عمال الصيانة إلى اجمالي العاملين بالنشاط الانتاجي للحكم على ما اذا كان هناك نقص أو زيادة في هذه القسم في ضوء طبيعة عمل المشروع .

ج - عدد العاملين بالقطعة والانتاج

= $\frac{\text{عدد العاملين بالقطعة والانتاج}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالمشروع}}$

وتستخدم هذه النسبة لتحديد اتجاه الادارة نحو ادخال العمال السائب المختصر في تشغيل العاملين والامتداد من فائس طاقتهم وأنظمة الحوافز المطبقة بالشركة .

د - مؤشر الاجور الإضافية = $\frac{\text{قيمة اجور الوقت الاضافي}}{\text{اجمالي الاجور والمرتببات}}$

وتستخدم هذه النسبة لتحديد العمال التي يلزم تشغيلها لوقت اضافى طبقا لاحتياجات العمل الفعلية .

٥ - معدل دوران العمل

ويتم حساب هذا المعدل من خلال نسبتين :

أولاً : في حالة الانضمام الى الشركة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال الجدد في الفترة الزمنية} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس المدة}}$$

ثانياً : في حالة الانقضاء عن الشركة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال المنفصلين في الشهر} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس المدة}}$$

وقالها ما يوجه النقد الى كلا النسبتين

ففي حالة استخدام انضمام عماله جديدة للشركة سوف نجد أن نسبة دوران العمل المشتقة من المعادلة الأولى تكون مغالطة حيث أنها إما سوف تكون أكبر من معدل الدوران المتعارف عليه ، أما في حالة تخفيض الشركة لعدد العاملين بها تكون النتائج المستخرجه أكبر من نسبة معدل دوران العمل .

ونتيجة للنقد السابق يتم استخدام المعادلة التالية :

$$\text{نسبة دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال المنفصلين} + \text{عدد العمال المنضمين}}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس الفترة الزمنية}}$$

ثالثاً : الآلات

والهدف هنا هو التأكد من الاستخدام الأمثل لساعات مما يضمن تحقيق الاهداف المرسومة مقدماً وقالها ما يتم ذلك على مرحلتين

المرحلة الأولى : ويتم فيها حساب كفاءة تشغيل الآلة داخل

النشاط الانتاجي وهذا يتطلب تحديد كفاءة التشغيل القياسية والتي يتم حسابها كالآتي :

$$\text{كفاءة التشغيل القياسية} = \frac{\text{عدد ساعات الوردية} - \text{ساعات التوقف الضرورية}}{\text{ساعات الوردية}}$$

المرحلة الثانية : تحديد الانحرافات في المرحلة السابقة سواء كانت موجبه أو سالبه وذلك من خلال الخطوات الاتيه :

١ - التشغيل الكفء للآلات

يعتبر التشغيل الكفء للآلات أحد العوامل الاساسية نص تحقيق معدلات مرتفعة لانتاجية ولذا يجب على ادارة المشروع العمل على تجنب أى تعطيل في استخدام الآلات - ويمكن استخدام المؤشر التالي لتحديد نسبة الاعطال

$$\frac{\text{عدد ساعات العطلات}}{\text{عدد ساعات التشغيل الفعليه}}$$

فكلما اتجه هذا المؤشر الى الزيادة كلما دل ذلك على عدم التشغيل الاكثل للآلات .

٢ - نسبة الانتفاع بالآلات

وتم حسابها من خلال المعادله الاتيه :

$$\frac{\text{عدد ساعات التشغيل للانتاج الفعلي} \times 100}{\text{اجمالي عدد ساعات دوران الآلات في الفترة}}$$

٣ - نسبة عدم وجود اختناقات بين المراحل الانتاجية (نسبة الطاقة المتاحة الى الطاقة القصوى للآلات :

$$\frac{\text{الطاقة المتاحة للآلات} \times 100}{\text{الطاقة القصوى للآلات}}$$

فكلما اقتربت هذه النسبة من ١٠٠% كلما دل ذلك على انتظام وانسياب العمل من مرحلة الى مرحلة انتاجية اخرى دون اختناقات .

مراجع التفصيل :

(١) لزبد بن التفصيل يمكن مراجعته

- عبد الله سالم . تقييم الاداء : دراسة نظريه مكتسبة
حماد الزقازين ١٩٨٨ ص ١٨٥ - ٢١١ .

- أحمد أبو مندور ابراهيم ، دراسة تحليلية للمقاييس الحاسبية
لكفاية الاداء بالمشروعات الانتاجية ، رسالة دكتوراه - كلية
التجارة - جامعة الاسكندرية ١٩٧٤ م .

- محمود الشيخ ، دراسات في الراجمة ، دار النهضة العربية
القاهرة ، ١٩٧٢ .

- أحمد محمد موسى ، دراسة تحليلية لمؤشرات الاداء على مستوى
الوحدة الاقتصادية بقطاع الصناعة ، رسالة دكتوراه في المحاسبة
كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧١ .

الفصل الرابع

تقييم النشاط التمويلي

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * تعريف النشاط التمويلي .
 - * فوائد استخدام النسب المالية .
 - * الانتقالات الموجهة لاستخدام النسب المالية .
 - * النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلي .
- نسبة الربحية .
 - نسبة استخدام الاصول .
 - نسبة الحالة المالية .

تقييم النشاط التمويلي

====

بمعرف التمويل بأنه النشاط الإداري الذي يتعلق بالحصول على الأموال واستخدامها بشكل فعال بقصد تحقيق الاهداف المالية التي تحددها الشركة .

ومعنى التمويه السابق ان الوظيفة المالية تتضمن مجموعة من الجوانب الرئيسية داخل المنظمة .

١ - تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول اللازمة للمنظمة وتضمن ما يلي :-

أ - اقرار حجم ونسج الاستثمار في الأصول الثابتة .

ب - تحديد الحجم المناسب من رأس المال ومكوناته .

٢ - اختيار أفضل المصادر لتحويل تلك الأصول وتضمن ذلك :

أ - اتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل قصير الأجل .

ب - اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التمويل طويل الأجل .

ج - تحديد هيكل التمويل المناسب والذي يتفق مع هيكل

الأصول وجعل تكلفة الأموال في أقل مستوى لها .

٣ - الاستخدام الأمثل لهذه الأموال وذلك من خلال التخطيط

والرقابة على الأموال المستثمرة ، فالخطط المالية المبنية على

دراسات عليية مبنية تساعد الإدارة على تحقيق اهدافها المالية

بأعلى كفاءة ممكنة ، كما ان وضع برنامج فعال لمراجعة

الاداء سوف يساعد الإدارة على معرفة الموقف الحقيقي للمركز

المالي بالنشأة والحكم على مدى سلامة القرارات التي تم

اتخاذها بالفعل .

وفي مجال تقييم النشاط التمويلى تستخدم النسب المالية بنجاح باعتبارها أهم أدوات التحليل الالى التى تستخدم اما بفرس التحليل القصير الاجل أو التحليل طويل الأجل ، وقالبا ما يحقق استخدام هذه النسب الفوائد الآتية :-

١ - سهولة الحصول عليها من واقع البيانات المتاحة داخل
المشروع .

٢ - يؤدي الى تقليل تكلفة الجهد والوقت .

٣ - يمكن الاعتماد على النسب المالية فى تحديد اتجاهات
النمو داخل المشروع .

٤ - سهولة الاستخدام من جانب الشركات التى تقوم
بتطبيقها .

٥ - فى بعض الاحيان يمكن الاعتماد عليها كوياسة لقارنسة
أداء الشركة بالشركات المنافسة فى حالة توافر
البيانات .

الا ان استخدام النسب المالية فى تقييم الاداء يشوبه
مجموعة من العيوب أهمها :-

١ - أن بعض النسب المالية تعالج اجماليات وهمسى
غالبا ما تكون مغللة كما أن المعالجة الحاسبية
لأى بند من البنود التى تؤثر على حساب
الأرباح والخمائير من الممكن ان تغير النتائج
، وذلك مثل ما يحدث فى حساب مبيعات
الاهلاك حيث يمكن زيادة مستوى الأرباح بنقص

معدل الأهلاك .

٢ - اقتصار هذه النسب على تقييم جانب معين مسن
أوجه نشاط المنظمة وعدم قدرتها على اظهار
آثار العناصر الانسانية وأوجه النشاط الانتاجية
والادارية المختلفة بشكل مباشر سريع كما انها
لا تستطيع أن تبين آثار الظروف والاضاع الياضية
والاقتصادية والاجتماعية على عمل المنظمة .

٣ - ان النسب البالية بشكل عام لا تقيس الاداء الفعلى
لعناصر محددة بعينها ففى المشروع ، وانما تمكس
الآثار المتجمعة والمتراكمة لانشطة المشروع خلال
فترة زمنية ، ومن ثم يصعب الاستناد الى نتائج
هذا التقييم كما فى اتخاذ القرارات او رسم
السياسات وتعديل مسارات الانشطة الجارية .

٤ - وأخيرا فان الفاهيم المستخدمة فى تكوين تلك
النسب متباينة ، وغير موحدة ، الامر الذى يتسبب
عنه تضارب فى التفسيرات والاحكام التى يمكن التوصل
اليها من استقرائهما .

ولتلافى تلك العيوب واستخدام النسب البالية لانغماس
تقييم الاداء يراعى ما يلى :-

- الدقة الكاملة فى اختيار المؤشرات البالية وفهم
مدلولها .

- عدم الاعتماد على مؤشر واحد فى اتخاذا
القرارات المالية .

الإستعانة بأعلى التكاليف بين النشاطات المختلفة وذلك عن طريق دراسة التفسير في مجموعات متكاملة من هذه النسب ومحاولة التوسط بين التفسيرات فيها للوصول إلى تقييم أكثر واقعية .

— استخدام الرسوم البيانية في دراسة اتجاهات التغير في مجموعة المؤشرات والنسب المختارة .

٥ — يجب معالجة الرسوم البيانية بحيث تعمل احتمالات التفسير إلى أقل درجة ممكنة وذلك باستخدام طرق المرز الاحصائي المناسبة واختيار قياس الرسم المناسب .

النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلى :

قد تكون النسب أدوات مفيدة في التحليل المالي اذا استخدمت بكفاءة وفُسرت بعناية ، والقصود من النسب اظهار العلاقات بين الارقام الموجودة في التقارير المالية نفس شكل حسابي وتنويفا انواع النسب المستخدمة حسب هدف الشخص القائم بالتحليل ، وهناك تقسيمات مختلفة لانواع النسب الا اننا سوف نقوم باستخدام التقسيم التالي :

١ — نسبة الربحية .

٢ — نسبة استخدام الاصول .

٣ — نسبة الحالة المالية .

نسبة الربحية

وتمطى هذه النسب مؤشرات عن مدى قدرة الشركة

على توليد الارباح من المبيعات أو الأصول المتاحة ومن أهم
هذه النسب

أ - نسبة مجمل الربح الى المبيعات

وهي تفسر مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف ومدى
تقبل السوق لمنتجات الشركة ومدى كفاءة المبيعات التسويقية
المطبقة بنها ويعبر عنها بالمعادلة الآتية

نسبة مجمل الربح الى المبيعات = $\frac{\text{مجمّل الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$

ب - نسبة صافي ربح العمليات الى المبيعات

وتعتبر هذه النسبة أكثر شمولاً من النسبة السابقة
فهي لا تهتم فقط بقياس كفاءة الرقابة على عناصر تكلفة
المبيعات بل تمتد لتشمل قياس الكفاءة في التعامل مع جميع
عناصر التكاليف التي ترتبط بتنفيذ العمليات المختلفة داخل
الشركة ومنها المصروفات المتعلقة بتطوير منتج جديد على سبيل
المثال • وتعبر المعادلة الآتية عن هذه النسبة

نسبة صافي ربح العمليات الى المبيعات = $\frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}}$

ج - نسبة صافي الربح الى المبيعات

وتحسب هذه النسبة عن طريق قسمة صافي الربح على
صافي المبيعات • وقد تحسب نسبة صافي الربح قبل أو بعد
حساب الضرائب وفي أي من الحالتين يجب بيان ذلك صراحة
ويمكن استخراج هذه النسبة وفقاً للمعادلة الآتية

نسبة صافي الربح الى المبيعات = $\frac{\text{صافي الربح قبل أو بعد الضرائب}}{\text{صافي المبيعات}}$

د - القوة الإيرادية

وهي حاصل ضرب معدل دوران الأصول العاملة

بالحامش على البيعات أو الحافه

ومعدل دوران الاصول العامله = $\frac{\text{صافي البيعات}}{\text{صافي الاصول الساطه المطبوعه}}$

أما الحامش على البيعات

= $\frac{\text{صافي الارباح من العطيات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي البيعات}}$

أى أن القوه الايراديه =

$\frac{\text{صافي البيعات} \times \text{صافي الارباح من العطيات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي الاصول العامله}}$

= $\frac{\text{صافي الارباح من العطيات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي الاصول العامله المطبوعه}}$

وكما هو واضح من العرض السابق نجد أن المشقة
يكتفيا أن تحسن من قوتها الايراديه عن طريق التأثير في
الامور الاتيه

١ - أما زياده البيعات بنسبه أكبر من تكاليف العطيات .
٢ - أما تخفيض البيعات بنسبه أقل من تخفيض تكاليف
العطيات .

٣ - أما زياده البيعات بنسب أكبر من نسبه زياده صافي
الاصول العامه المطبوعه .

٤ - أما تخفيض البيعات بنسبه أقل من نسبه تخفيض
صافي الاصول العامله المطبوعه .

هـ - معدل العائد على الاستثمار

ويتم حسابها بقيمة صافي الربح بعد الفوائد والضرائب
على مجموع الاصول أى أنها تدكس ناتجيه مختلف الاصول
المستثمرة في الشركه . ومعبّر عنها بالمعادله الاتيه

معدل العائد على الاستثمار = $\frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب} \times 100}{\text{مجموع الاصول}}$

و - معدل العائد على المئبفه

ويمكن حسابها بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على
اجمالي حق الملكية ومعبّر عنها بالمعادلة الآتية
معدل العائد على الملكية = $\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع حق الملكية}}$

نسب لقياس لاستخدام الأصول

وبنأ يمكن الاشارة الى معدل دوران البضاعة وفترة التحصيل
مثالين على التحليل المالي الخاص بالحكم على كفاءة استخدام
الأصول .

معدل دوران البضاعة

غالبا ما تقيس الإدارة كفاءة عملياتها التصنيعية بواسطة دوران البضاعة
ومعبر هذا الرقم عن عدد المرات التي " دار " بها متوسط المخزون
أو تم بيعه خلال فترة زمنية محددة . ويمكن حساب هذا المعدل
أما على أساس التكلفة أو سعر البيع . بمعنى أن كل من البسيط
والمفصّل لا يند من التعبير عنها ونفأ لنقيس الأساس .
أ) وفي حالة استخدام التكلفة أساسا للحساب فإن معدل الدوران
يحسب كالآتي :

تكلفة البضاعة المباعة

متوسط المخزون بالتكلفة

ومن المعروف أن أبسط طريقة لحساب متوسط المخزون تتمثل
في اضافة بضاعة أول المدة الى بضاعة آخر المدة ونقسمة
مجموعها على ٢

ب) وفي حالة استخدام سعر البيع أساسا للحساب فإن معدل
الدوران يحسب كالآتي :

صافي المبيعات

متوسط المخزون بسعر البيع

ج) كما يمكن أيضا استخدام الوحدات أساسا لحساب معدل دوران البضاعة ، وفي هذه الحالة فإنه يحسب كالآتي :

$$\frac{\text{عدد الوحدات الباعية}}{\text{متوسط المخزون بالوحدة}}$$

وعند استخدام معدل دوران البضاعة ك مؤشر للحتم على لقاء الاداء يجب التأكد من الاسباب التي أدت الى زيادته أو نقصه وتحليل مكوناته تفصيلا . ومعنى آخر فإن الزيادة في معدل ذاتها أو النقص في حد ذاته لا يمكن استنتاج شيء محدد منها . ولكن بصفة عامة يمكن أن يقال أن المشروع ذات معدل دوران البضاعة المنخفض يحتمل أن تكون مصروفات التخزين فيه مرتفعة كما أنه معرض لدرجة عالية من المخاطرة المتعلقة بالتقادم أو تلف المخزون ، والمثل إذا كان معدل الدوران مرتفعا جدا فربما يشير ذلك الى أن المشروع يحتفظ بقدر ضئيل جدا من المخزون ، ومن ثم فإنه يتعرض لمخاطرة عدم القدرة على تلبية العملاء وضباع بعض الفرص البيعية عليه . (٢)

فترة التحصيل

والمقصود بفترة التحصيل المدة التي تتقضى الى أن يتم تحصيل قيمة البيوعات الآجلة وحسب هذه الفترة يقسم رصيد حسابات القبض على متوسط البيوعات اليومية الآجلة . وإذا لم يتضح من البيانات المعطاه ما إذا كانت البيوعات كلها بالاجل أم لا تعتبر البيوعات كما لو كانت جميعا بالاجل .

النسب كقياس للسيولة

تعنى سيولة الشركة مقدارتها على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الاجل حين استحقاقها . ويتم فحص هذه السيولة بدراسة نسبة التداول ونسبة السيولة المربعة .

- نسبة التداول

وعنى الاصول المتداولة منسوبة على الخصوم التداولية والنسبة والنسبة التخطيطية لها هي ٢ : ١ وهذه النسبة عبارة عن مقياس جيد على لقدرة الشركة على مقابلة ديونها الخارجية ونسبة التداول الجديدة تشير الى احتمال مواجهة الشركة لبعض الصعوبات في دفع ديونها القصيرة الاجل . أما نسبة التداول المرتفعة بشكل ملحوظ تشير الى أن أموال الشركة غير مستغلة بشكل اقتصادي داخل الشركة .

- النسبة السريعة

حتى يتم الكشف الدقيق عن مقدرة الشركة على التيسر بالتزاماتها يدر من المحلل المالي نسبة الميول السريعة أو النسبة السريعة وعنى :

الاصول المتداولة - المخزون السلمي
الخصوم التداولية

والجدير بالذكر أن كلا من نسبة التداول ونسبة الميول السريعة السريعة تعانى من كونها نسبة تاريخية بمعنى أنها تقارن أصولا متداولة كانت موجودة في لحظة اعداد الميزانية بخصوم متداولة كانت موجودة في تلك اللحظة .

والنسبة التخطيطية للنسبة السريعة هي ١ : ١ فإذا كانت النسبة أقل من ذلك فغالبا ما يركز الدائرون اهتمامهم على رصيد النقدية وعلى الزم المديته وسرعة تحويلها الى نقد .

لنزيد من التفصيل يمكن مراجعة :-

١ - شوفى حسين عيد الله * التمويل والادارة الطالبه * دار النهضة
العربيه القاهره حنة ١٩٨٠ ص ٥٢

٢ - محمد عيد الله عيد الرحيم ، عبد الفتاح مصطفى الشرييني محسن
اماميات ادارة التسويقي ، دار التأليف
القاهره حنة ١٩٨١ ص ٢١

الفصل الخامس

تقييم أداء العاملين

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يتم القارىء
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * المقصود بتقييم أداء العاملين .
- * أهداف تقييم أداء العاملين .
- * طرق تقييم أداء العاملين .
- * الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين .
- * الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين .
- * الانتقادات الموجهة لتقييم أداء العاملين .
- * الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم أداء العاملين .

تهدي ادارة الافراد الي تحقيق اهدافها بأعلى كفاءة ممكنة
وتعتبر سياسات الاختيار والتميين والاجور والحوافز واعداد فئته
القادة المدرسين وممثل اساسيه تعتمد عليها الاداره الحديثه فسي
تحقق هذا الهدف .

الا ان تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافيا في حد ذاته للتأكد
من ان الافراد سوف يسودون اعمالهم بالكفاءة المطلوبه . لذا تظهر
ضرورة تقييم اداء العاطلين لبحارته الحكم على ماعه كل فرد في المطيه
الانناجيه .

وهناك تعريفات متعدده لفهوم اداء العاطلين وفيما يلي عرض
لبعض التعاريف التي قد بها كتاب الاداره :

- ١ - تقييم الاداء هو تقييم اداء الموظف للمعمل .
- ٢ - تقييم الاداء هو حكم شخصي لا مكانيه الشخص للمعمل شي . ما .
- ٣ - تقييم الاداء هو تقييم دوري ومنظم لسلوك وصفات الموظف خلال
ماعات المعمل .
- ٤ - تقييم الاداء هو تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص
القائم على ملاحظه عمله خلال فتره من الزمن وعلى دراهه جميع
المجلات الموضوعيه المتعلقة بادائه للمعمل ولملكه .
- ٥ - تقييم الاداء هو تحديد مدى ماعه كل فرد في انجاز الاعمال
المركله اليه ، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات
الوظيفه قدرات العامل الذي يشغلها او يرقى اليها .
- ٦ - تقييم الاداء هو عليه يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل
منصف وعادل ، لتجري بكافاته بقدر ما يعمل وينتج ، وذلك
بالامتناد الي عناصر ومعدلات يتم على اساسها مقارنه ادائه
بها لتحديد مستوى كفايته في المعمل الذي يقوم به .

تقييم الاداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بادائه الحالي لمطبه وقدراته المتفقيه على النهوض باعباء وظائف ذات مستوى اعلى .

تقييم اداء العاطلين هو تحديد لمستوى كفاءه هذا الاداء ، في محاوله للوصول الى تحديد مدى ملاءمتهم في انجاز الاعمال الموكوله اليهم او المحتمل ان توكل اليهم في المستقبل . وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل والمتعلقه بهم وكذلك قدراتهم وامكانياتهم الذاتيه خلال فتره زمنيه محدده .

من التعاريف السابقه يمكن القول ان المقصود من سياسه تقييم اداء العاطلين ما يلي :

- (١) ان تقييم اداء العاطل يتم بهدفه منتظمه ودرسيه خلال فترات معينه حسب طبيعه الاعمال بالمنظمه .
- (٢) وجود معدلات اداء يتم على اساسها مقارنة اداء الموظف الفعلي .
- (٣) ان الجوانب محل التقدير هي عاده الاداء الفعلي للامعان المكلف بها العامل ، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصله باداء العمل او بالواجبات الوظيفيه المكلف بها ، بالإضافة الى القدرات الذاتيه للعامل ، سواء ما تعلق منها بالقدرات الماديه والنظيه او ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار ، يتواها الحال ومسمى ملائمتها للقيام بواجبات واعبائه وظائف اخرى اعلى من الوظيفه الحاليه التي يشغلها .

(٤) عليه تحليله لاداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعيه بدرجات متفاوتة لدى الموظفين ، وما لهذه السمات من علاقته بالخصيه والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

اهداف تقييم الاداء :

ان الهدف الاساسي من وراء عملية تقييم الاداء هو تحقيق الترابط بين المنشأ والعامل من خلال رفع منوياته وتحسين العلاقات بينه وبين العمل ، كما يهدف في نفس الوقت الى رفع كفاءة التنظيم وقدرتها على تحقيق اهدافها ومن وجهته نظر العامل فان تقييم الاداء يساعد على تحقيق الاتساق :

- ١ - تشجيع الافراد على تحسين ادائهم للحصول على تقدير يتنازه
- ٢ - يتطويع الفرد الالسام بنواحي الضعف في عليه والتي تحتاج الى علاج وذلك عن طريق نصحه وارشاده لتحسين ادائه .
- ٣ - تحديد نقاط الضعف والقصور في اداء الموظف والعمل على علاجها .
- ٤ - اعداد الفرد لمقاومة التطوير الذي يحدث مستقبلا .
- ٥ - الاحسان بالعدالة والساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة .
- ٦ - شعور العامل بمسئوليته وان ادائه هو مع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يحتاج له من فرص الترقى والحصول على الكافئيات .

- ومن وجهه نظر النظمه يساعد نظام تقييم الاداء على الاتى :
- ١ - اذكاء الحماس بين الافراد والتنافس بينهم - كما انفراد
وكأعضاء مجموعات العمل بوحدهاتهم - للحصول على تقييم اعلى
من خلال تحسين الانتاجيه .
 - ٢ - تعبير وسائله للحكم على الاشخاص المميزين حديثا وما زالوا
تحت الاختبار .
 - ٣ - تستخدم لتحديد الاشخاص الذين لا يصلحون للممل ويتطلب
الامر فصلهم .
 - ٤ - تساعد على تحديد الحاجه الى التدريب .
 - ٥ - تعتبر مقياسا للحكم على سياسه الاختيار وسياسه التدريب .
 - ٦ - تجهيز الرئيس على اعداد تقرير دوري عن مروضيه ومناقشه مسدي
تقدم كبل فردى الممكـل .
 - ٧ - وضع المشرف المناسب فى المكان المناسب .
 - ٨ - بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون
الوظائف .
 - ٩ - تنبه مقدمه الرؤسا على التحليل ، بمراعاة ان تقدير العامل
بمرتبه ممتاز او ضعيف لا بد وان يرتبط بتقديم تقرير موضوعى
يتناول بالتحليل اوجه الامتياز او العيب والمواضع والاعتبارات
المؤثره واسباب وقوعها .
 - ١٠ - التقييم الموضوعى لابد ان يتطلب وجود معايير قايمة ومعدلات
لاداء كما يتطلب التايمة والتسجيل المستمر ، لنتائج
الاعمال التى يقوم باداؤها الافراد . وتحقيقا لهيئته
الاحتياجات تعطى النظمه تركيزا اكبر على بلوره المعايير

والمعدلات التي جانب المواظبه على التايعة والتسجيل ، مما
 يتمكس على الارتفاع المظرد لكفاء العمل بالنظمه .

١١ - اتاحه الفرصه للإداره العليا بالنظمه لتكون أكثر قدره على
 تقييم جهود المديرين والرؤساء (الاداره الوسطى) من خلال
 تايعة مدى جديتهم في تقييم مرؤسيهم بالاضافه الى تايعة
 التطور في مستوى كفاءه هؤلاء الرؤسين من منه لاخرى .

وفي النهايه يوضح جدول رقم (١-٥) نتائج احصاء
 الدراسات الميدانيه التي تمت ١٦٦ شركه الاستخدامات المختلفه
 لتقييم اداء العاملين .

جدول (١-٥)

النسبه المئيه %	عدد الشركات	المسرف من التقييم
١٦٠	١١٦	اداره الاجور والترخيصات
٧٣	١٢٢	الترخيصات
٦١	١٠٢	التدريب والتتبع
٦١	١٠١	مساعده المشرفين في التعرف على العاملين
٥١	٦٨	اتاحه الفرصه للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل
٥١	٦٨	النقل لادارات اخسرى
٣٤	٥٢	تايعة التقييمين
٢٧	٤٤	الاستغناء عن العاملين
٤٦	٧٧	التصريح من الخدميه
٢١	٤٨	بحوث الافراد

١ - طرق تقييم الاداء :

يقصد بطريقة تقييم الاداء الاداء التي يتخذ منها التقييم نفس عليه تقدير كفاءة العاطلين والكيفية التي يتم بها تقييم ادائهم ، وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقة أو احسرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها :

- الموضوعية
- سهولة الاستخدام
- السرعة في الاداء
- القدرة على اظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم .

وتشمل الطرق المتعارف عليها لتقييم الاداء :

١ - الطرق التقليدية :

- طريقة التقييم بهدف الغيات أو الخصائص .
- طريقة الترتيب حسب .
- طريقة المقارنة التائية .
- طريقة التوزيع الاجباري .

٢ - الطريقة الحديثة :

- طريقة الاختيار الالزامي .
- طريقة الاحداث الجوهرية .
- قوائم المراجعة .
- طريقة الادارة بالاهداف والنتائج (ويتم شرحها في موضع لاحق من هذا الكتاب)

الطرق التقليدية لتقييم الاداء :

١ - طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص :

ويوجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات أو الخصائص ثم اعطاء الفرد تقديرا موزنا بحسب توفر كل من صفة من هذه الصفات فيه . ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي مثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بمطايه التقييم انسه يمثل اداء الشخص .

مثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة هي الاتية :

المقيسات	هــــهـ	بــــد	اــــد
الطموح	٣	٢	٢
التعاون مع الزملاء	٢	٢	٥
تحصيل المسئولية	٥	٤	-
المواظبه على العمل	٤	٥	٢
العلاقه مع الرؤساء	٢	٣	١
القدره على حل اتخاذ القرار	٥	٣	٢
المواظبه في العمل	٣	٤	٣
المجموع	٢٤	٢٤	١٦

وقالبا ما يحظى لكل صفة من الصفات السابقة خمسة
درجات بحيث يعبر رقم خمسة على أعلى مستوى والواحد
على أدنى مستوى وعلى هذا الأساس فقد يحصل كل من عبد
محمد وأحمد على التقديرات السابقة والتي تشمل الكفاية
النسبية لكل منهم وتميز هذه الطريقة بأنهما

- سهولة الاستخدام .
- لا تستغرق جهداً ووقتاً كبيراً .
- تناسب تقييم الاداء الحكومي .
- اما عيوبها فتشمل في الاتي :
- ان الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون منحرفاً في
تقديره .
- ان عليه التقييم قد تآثر بشخصية الفرد القائم بعملية
التقييم سواء كان متساهلاً أو متشدداً .
- قد تعطى اوزاناً متساوية لجميع الصفات على حد سواء
دون اعتبار لأهميتها النسبية .

٢ - طريقة الترتيب :

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المتخذة في تسمى
تقييم العاملين حيث يقسم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب
الافراد محل التقييم تازلياً حسب كفايتهم من الاحسن الى
الاسوأ . وقالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة اداء الشخص بالآخرين
على الا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب ان يشمل
الاداء الكلي للشخص .

وتتميز هذه الطريقة بأنهما :

- سهله التطبيق .
- التفرقة بين الكفا وغير الكفا بطريقه واضحيه .
- اما من ناحيه المأخذ عليها فانهما :
 - ان شخصيه القائم بالتقييم وطريقه تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعيه .
 - بحسب تطبيقها في حاله وجود اعدادا كبيره من الافراد
 - لا تظهر نواحي الضعف والقصور في اداء الموظف بالنسبه لكل مجال على حده .

طريقه المقارنه التائيه :

بموجب هذه الطريقه يقوم الشرف بمقارنه اداء كل مرؤس مع باقي زملائه بالتالي لتحديد الافضل منهما في كل مقارنه مثال :

مصطفى	احمد	محمد	موسى
مقارنه مصطفى مع احمد	وجد ان مصطفى هو الافضل .		
مقارنه مصطفى مع محمد	وجد ان محمد هو الافضل .		
مقارنه مصطفى مع موسى	وجد ان مصطفى هو الافضل .		
مقارنه احمد مع محمد	وجد ان محمد هو الافضل .		
مقارنه احمد مع موسى	وجد ان موسى هو الافضل .		
مقارنه محمد مع موسى	وجد ان محمد هو الافضل .		

وتجميع نتائج المقارنه يمكن ان تتوصل الي الاتي :

- محمد هو الافضل من مصطفى ومن احمد ومن موسى .
- مصطفى هو الافضل من احمد ومن موسى .

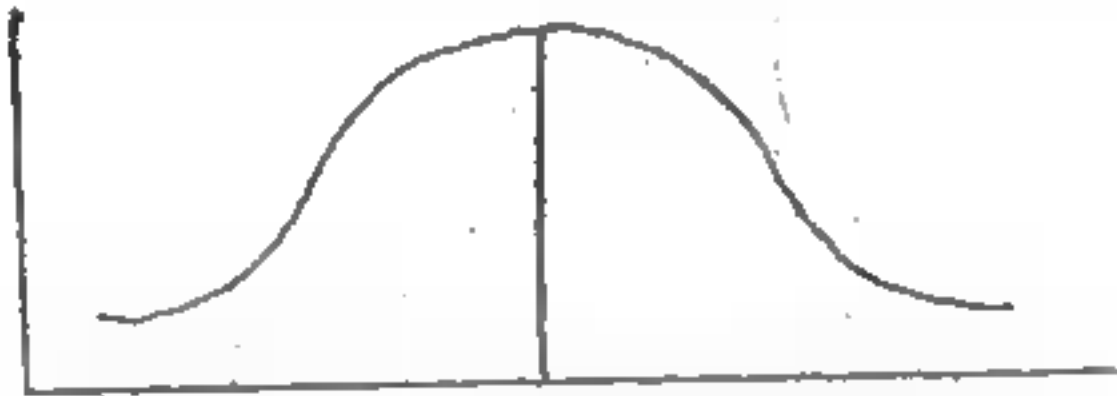
ويسمى هو الافضل من احمد

وبذلك يكون محمد هو الاول ومصطفى هو الثاني ويوسى هو الثالث واحمد هو الرابع .

وتفسر هذه الطريقة الموضوعية في التقييم اكثر من الطسبون السابقه لكن يتوخذ عليها انها معقده وخاصه في حاله وجود اعداد كبيره .

٤ - طريقه التوزيع الاحصائي :

وتقوم هذه الطريقه على اساس فكره التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن اي ظاهره تبيل الى التركيز حول العصبه المتوسطه لها وتقل تركزها عند الطرفين كالشكل التالي



وطبقا لهذه الطريقه يتولى الرئيس المشرف تقسيم مجموعته
مجموعهات على نحو مماثل طريقه الترتيب العياض فيختار الـ ١٠%
التي تمثل الصفوف المنتقاء وهي المقابل يختار الـ ١٠% التي
تمثل المستوى الضعيف . ثم يختار من الباقين ٢٠%
اعلى من المتوسط و ٢٠% اخرى دون المتوسط ويبقى ٤٠% تعتبر
هي المستوى المتوسط .

وتسمى هذه الطريقه بأنها :

- سهولة الاستخدام والتطبيق العملي
- انها تقوم بدراسة وتحليل اداء الموظفين بشكل دقيق
ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح .
- ان هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة
أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة
للشخص الخاضع للمطية التقييم .
- تلافى محروب التباين والتعميم .

ويؤخذ على هذه الطريقة :

- انها لا توضح نواحي القوة والضعف في اداء الموظفين .
- انها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الافراد
المتنازين ونسبة الافراد الضعفاء (١٠% لكل) بينما
الواقع العملي يشير الى تفاوت هذه النسبة من منظمة
لاخرى ، بالانهاه التي عدم ملاءمة اخذ بها بالنسبة
للوحدات التي لا تقسم سوى عدد محدود من الموظفين .

الطرق الحديثة لتقييم الاداء :

١- طريقة الاختيار الالزامي :

والهدف الاساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق
الموضوعية والعدالة في تقييم الاداء وموجهها يتم وضع عسده
من المعايير والعناصر التي تميز اداء العامل للعنيل مع
تقسيمها الى مجموعا تتضم كل منها اربع جمل .
انتم ان تشملان الصفات المرغوبه والاشتمان الاخرتان تشملان
الصفات غير المرغوبه في اداء العامل ويطلب الي المشرف
اختيار جملتين من الاربع . بما سواء معبرا عن حقيقة اداء
العامل او لوكه الحقيقي .

مَسْأَلَةٌ :

- ١ - هذا الشخص يحب العمل وقد سببه .
- ٢ - يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل .
- ٣ - كثير الكلام قليل التفويض .
- ٤ - تعريجاته التكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل .

وتم طبع تلك المبارات في قوائم خاصة لكل منهما تحتوى على أربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة فسمى الشخصياتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه وطلب إلى المشرف أن يفتح علامة أمام تلك المبارء الأكثر انطباقاً على الشخص والمبارء الأقل انطباقاً عليه .

والقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو ليس غير صالح الموظف إلا أن أهميته وأوزان هذه المبارء على نفسه يحتفظ بها لدى الإدارة العليا .

ومقارنة المبارء المختارة بواسطة التقييم بالمبارء المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلاً إذا كانت المبارء رقم (١) هي التي اختارها التقييم على أنها أكثر انطباقاً على الشخص فوضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة ما يقاها ولم تكن تلك المبارء هي التي تسمى اختارها بواسطة الإدارة العليا فأنها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس إذا كانت تلك المبارء هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص .

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة التقييم بمدى أهميته المفات المحددة ، وهل اختياره يحسنه معينه في صالح الموظف أم لا ، كما أنها تتميز بأجساد القيم على دراسته أداء الموظف بشكل جيد وأجساداً

التدقيق اللازم في تحليل العبارة لمعرفة مدى مطابقتها
للمركب العامل .

ولكن رغم تلك السبب فإن هذه الطريقة لم تلقى انتشارا
كثيرا للأسباب التالية :

- ١ - صعوبة فهمها وتطبيقها .
 - ٢ - عدم ضمان سرعة الأوزان التي تصفها الإدارة .
 - ٣ - احتياج إلى مهاره وكفاءة في تحديد النتائج .
 - ٤ - تشير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون
بمعينة عن تقديرهم لمستوى أداء رؤسيتهم .
- ٢ - طريقة الوقائع الحرجة :

والقصد بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من
الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العامل .

ويطلب من الشخص القائم بعملية التقييم ملاحظته أداء العامل
وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أداءه للعامل .

وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع
التي حدثت منه وتأثيرها على العامل بالسلب أو الإيجاب .

وتتميز هذه الطريقة بما يلي :

- تقليل من تحيز الرئيس في التقييم .
- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق
حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل
- الجديته في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل

على أساس موضوعي .

وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يحتاج
الى جهد غير عادي في تحديد الحدود أو الوقائع المؤثرة
على الاداء بالانفاضة التي طول الفترة التي يقضيها الرئيس في
تقييم ادائه من رؤسائه .

٣ - قوائم المراجعة :

وهذه الطريقة تعتبر من احد الطرق الشائعة في تقييم
الاداء ، ويعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من
الوظائف ، وذلك بتحديد قائمه من الامثلة تتضمن مجموعته
من المبارات الرهفيه التي تصف الاداء الكف لل عمل ، ويطلب
من الرئيس المباشر وضع علامه امام كل سؤال اما بنعم او بلا
حسب رأيه في الموظف كما تقوم الاداره بوضع قسم لكل سؤال
على ان تكون هذه القيم مريه لا يطلع عليها احد سوى
الاداره ، تقليلا لتعيز المشرفين في عليه التقييم .
فيما يلي نماذج لبعض الامثله :

- لا نعم
- هل يحرم الموظف على الدقه في عمله ؟
 - هل يحرم الموظف على انجاز عمله في الوقت المحدد ؟
 - هل لدى الموظف الرغبه في الاستمرار بالعمل بعد مواجعه
المعمل الرسمي ؟
 - هل هو مواظب على الحضور ؟
 - هل لديه قدره على اتخاذ القرار ؟
 - هل لديه الرغبه في التعامل مع الاخرين ؟
 - هل لديه الما كفاه بطبعه عمل الاقسام المختلفه بالمشروع

١ - هل لديه استعداد لسماع نعايش الرؤساء بالعمل ؟

٢ - هل لديه رغبته في الابتكار والتجديد ؟

وتتميز هذه الطريقة بأنها :

١ - سهولة الاستخدام .

٢ - الدقة والموضوعية وتلافى عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة

الرئيس المشرف لدرجة تقييم خصم

٣ - الانتقادات الموجهة لتقييم الاداء :

فيما يلي ملخص الانتقادات التي وجهت لتقييم الاداء من

قبل كتاب الاداره في دراستهم على النحو التالي :

١ - قد يفضل المشرف عاملا عن اخر فيمنحه قديرا جيسدا

وقد لا يعيل الى موظف اخر فيعطيه قديرا نعيمنا وقد

يجد الشرف ان واحدا من موظفيه له قبول او وجهات

نظر مشابهة ليليه ووجهات نظره فيمنحه قديرا مرتفعا

عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة .

٢ - من العموم بكان التأكد من صحة نتائج تقييمهم

الاداء ويرجع ذلك الى ان العناصر التي يتم على امامها

عليه التقييم غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم

والتقدير الشخصي للرئيس .

٣ - مقارنة العاملين لنظام تقييم الاداء لا اعتقادهم ان مثل

هذا النظام يضعهم موضع مراقبه مستمره من جانب

الاداره على ادائهم وحرصاتهم .

- ٤ - قد نجد بعض الرؤساء انقاداً في تقييمهم ..
- بينما نجد آخرين حقاوضين أو متساهلين •
- ٥ - يتجه بعض المشرفين إلى إعطاء رؤسيتهم تقديرات متوسطة وذلك إما بجهلهم بالفروق الفردية بين الرؤسيتين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها •
- فخوفاً من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية •
- ٦ - يتأثر القائم بعملية التقييم بتركيز الشخص محل التقييم فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للموظائف الاشرافية اكثر من اللازم وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغلي الوظائف البسيطة أو التي في بدايته السلم الاداري •
- ٧ - التقييم وإعطاء الهالة وحدها ذلك حين يمتنى المشرف تفويضه العام لروؤسيتهم على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو بعينه واحد • من صفات الروؤس فاذا كسطن الروؤس متازاً أو ضعيفاً في خاصية معينة يعتبره متازاً أو ضعيفاً في بقية الخصائص •
- ٨ - التأثير باتجاهات الاداره فاذا كانت الاداره تتنوي استعمال التقييم للترقيه التي مستوى اعلى فقد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات عالية للموظفين حقيقيتهم وأ من صور الترتيبه • وإذا كانت الاداره تزيد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات منخفضة نسبياً للموظفين حتى يظهر لاداره حاجه هؤلاء الافراد إلى التدريب •

٩ - تردد الرئيس المباشر من اعطاء "تقديرات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المسؤولين والتالى تؤثر على مستوى ادائهم وعدم تعاونهم معه او بمعنى اخر يترتب على ذلك اضرار مالية قد تؤثر على مستوى الاداء الكلى للمنشأة .

١٠ - قد يعيىل الرئيس المباشر الى اعطاء "تقديرات عالية حتى يكسب رضا العاملين في حين ان رئيسا اخر يعطى "تقديرات منخفضة وهنا نجد اختلاف كبير في مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم ادارة مما يخلق نوع من التواتر بين العاملين في المنشأة ونعكس ذلك على مستوى قضايتهم واطوب ادائهم .

ب - الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم الاداء :

١ - تحديد العناصر والعلاقات التى سيتم بناؤها عليها التقييم بشكل واضح ودقيق وفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والرؤسين فهمها بسهولة .

٢ - ان تتوفر في عناصر التقييم ما يلى :

الموضوعية :

بحيث ينطبق العنصر على اكر قدر من العاملين .

امكانية الملاحظة :

بحيث يمكن تقييمه بشكل مادى وليس

امكانيه التمييز :

بحيث يمكن التفرقة بين عنصر والاخر . لتجنب
التداخل وسوء الفهم بما يؤدي الي اخطاء نتائج غير
صحيحة .

٢ - وضوح الاهمية النسبية لعناصر تقييم الاداء بالنسبة لكل

وظيفة بمراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من
الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لاخرى .

٤ - ضرورة تأييد طبقة الادارة العليا لعملية تقييم الاداء فكلمة

كانت اتجاها صالدا لادارة ايجابيه نحو عملية التقييم كلما
كانت غرضه نجاحها وتحقيق اهدافها اكثر من عدم
تأييد الادارة لهيكلها .

٥ - يجب ان يكون تقييم الشرفيين للمسؤولين قائما على اسس

موضوعية وعلى الادارة العليا ان تتأكد من ان الشرفيين
موضوعيا في تقييمه لمسؤوليه ، وانبه لم يكن تحيزا لواحد
او اكثر من العاملين

تميزت من التفصيل راجع :

١ - عمرو حنفي عجيلي : تقييم أداء الممثلين في الجهاز
الحكومي (مفهومه - أهدافه - أنظمنه - مشاكله)
المنظمة العربية للعلوم الادارية - القاهرة ١٩٧٦ .

٢ - علي محمد عبد الوهاب :

تقييم الاداء : دراسة تحليلية ،
المنظمة العربية للعلوم الادارية - القاهرة ١٩٧٤ .

٣ - علي السلمي :

ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية
دار المعارف بصر - القاهرة ١٩٧٠ .

٤ - شوقي حسين محمد اللند ، سياسيات الافراد

دراسة في التنظيم دار النهضة العربية - القاهرة

١٩٦٨ .

الفصل السادس

تحليل النظم كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * تعريف النظم .
- * مكونات النظام .
- * أنواع النظم .
- * تطبيق مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء الاباري .
- * أهمية استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء .

تحليل النظم كمدخل لتفهم الأداة

يلعب مفهوم النظم دورا هاما في العصر الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصفة عامة وانعكس أثره على خبراء الادارة بصفة خاصة .

ففي بداية الخمينات من القرن العشرين حاول فون بيرثالاتيبي أن يضع اطارا موحدا يمكن من خلاله معرفة العلاقات الثابتة والمتغيرة للظواهر العملية بهدف الوصول الى قواعد مشتركة تفسر السلوك العلمي لهذه الظواهر . وكان من نتائج دراساته الوصول الى النظرية السامة للنظم والتي تعتبر في جوهرها منهج منطقي يستطيع الباحث أو محلل النظم أو المنشأه من خلاله دراسة المواقف والمشاكل التي يواجهها .

فالمشاكل التي تواجه شركات الاعمال اليوم أصبحت معقدة ولا يمكن التوصل الى حلول لها بشكل بسيط ، بل لابد أن تكون هناك حلولاً جزئية لكل جوانب المشكلة حتى لا تعاود الظهور مرة أخرى ويمتدح البعض العوامل التالية كأسباب رئيسية لظهور تلك المشكلات وبالتالي ضرورة العمل على حلها من خلال مدخل تحليل النظم :

- ١ - التطور التكنولوجي الذي حدث في العالم المتقدم والنامي على حد سواء .
- ٢ - اتساع وتنوع الاسواق المحلية والدولية .
- ٣ - التنوع المستمر في المنتجات الجديدة .
- ٤ - زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية .
- ٥ - ظهور بعض الدول النامية كمنافس أمامي للدول المتقدمة .
- ٦ - التدهور المستمر في بعض الصناعات .

تعريف النظم

هناك تعريفات متعددة لمدخل تحليل النظم ، حيث كان
التعريف الاول لفون بيرتالاثي حيثما قال :
ان هناك نماذج وقواعد ونواتج تنطبق على كافة النظم العامة
أو مكوناتها بغض النظر عن طريقة النظام أو نوعية المكونات والعلاقات
التي تبادله بينها * والناسي تكون مهمة النظرية العامة للنظم هي
تكوين واستنهاط هذه البنى التي تكون قابلة للتطبيق على كافة
النظم .

وتشير نفس الكاتبة الى أنه لا يجب الاهتمام فقط بمناصير
النظام ولكن أيضا بالعلاقات التبادلية بين هذه العناصر ، وأن
النظم الأخرى تساعد على تقديم رؤية واضحة عن النظام بحيث
الدراسة بين ثم تؤكد نظرية النظم على علاقة الأجزاء والمكونات
بجميع الوحدات الأخرى ثم علاقة جميع الوحدات بالنظم الأخرى .

ولقد وردت عدة تعاريف أخرى للنظم في إحدى المراجع نذكر
منها ما يلي : (١)

١ - تعريف استانفورد للنظام :

النظام هو عملية تنفيذ مجموعة من العناصر كل
منها متحد في الوظيفة والتشغيل لتحقيق الأهداف
المحددة .

٤ - تعريف ثانوي للنظام :

النظام هو مجموعة من الاهداف مرتبطة مع بعضها بعلاقات منتظمة لتنفيذ وظيفة معينة ، والمقصود بالاهداف هنا أنها عبارة عن مكونات أو أجزاء أو نظم فرعية تقوم بتنفيذ الوظيفة .

٥ - تعريف تاجرت للنظام :

النظام هو مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة .

وقد فسر تاجرت التعريف السابق في النقاط التالية :

أ - النظم الفرعية : عبارة عن مجموعة المكونات التي تشكل النظام ويتسمه .

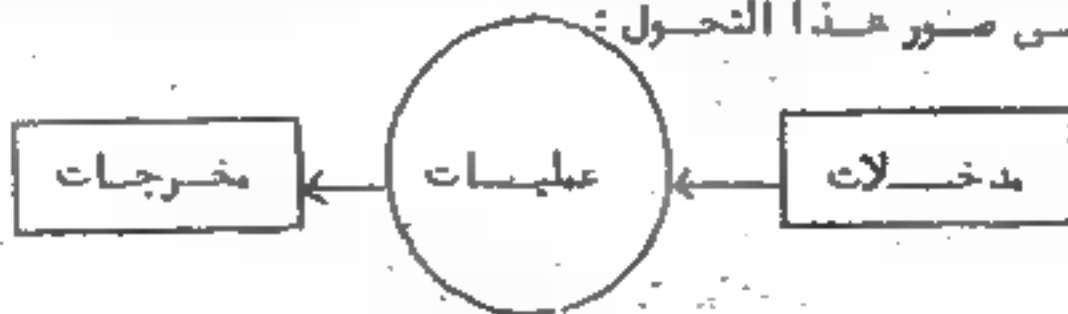
ب - البيئة : هي التي تحتوي على النظم الفرعية المكونة للنظام والتي لا تكون جزءاً منه ولكنها تتأثر به أو تؤثر فيه .

ج - العلاقات المتبادلة : هي التي تربط بين النظم الفرعية المكونة للنظام أو البيئة المحيطة بالنظام .

د - الاهداف : هي أن كل نظام لا يبد وأن يكون له هدف أو عدة أهداف وتشمل هذه الاهداف المائد الحقيقي الناتج من عمليات تشغيل النظام .

وفي أحد تعاريف " النظام " يعرف بأنه العملية التمييزية التي بموجبها تتحول العناصر الى منتجات مفيدة . وأنها عملية منظمة تهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات^(٢) ويوضح الشكل

التالي صور هذا التحول :



الشكل رقم (٦-١)

مدخلات تحليل النظم

الدخلات تتكون من الاتسيبي :

معلومات : من الجهات الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة

مثل الاجهزة الحكومية والموردين والمستهلكين .

خدمات : في حالة قيام المؤسسة بانتاج سلعة معينة .

أو

أجزاء : في حالة قيام المؤسسة بتجميع سلعة معينة .

أو

سلع : في حالة قيام المؤسسة ببيع هذه السلع .

العمالة : ويشمل هذا العمال والقيمين والاداريين .

الاموال المائنة : التاهة لمقابلة النفقات الجارية ومدى

الالتزامات .

الآلات والمعدات : اللازمة للقيام بالعمليات الانتاجية .

يجرى على هذه الدخلات عمليات تشغيل معينة وتتفاعل مع

بعضها لتنتج في النهاية سلعة أو خدمة .

عمليات التشغيل تتكون من الاتسي :

عمليات انتاجية معينة تجرى باستخدام الآلات والمعدات .

نظام عمل ويشمل مسئوليات موزعة واجراءات عمل وتوزيع

ومستندات .

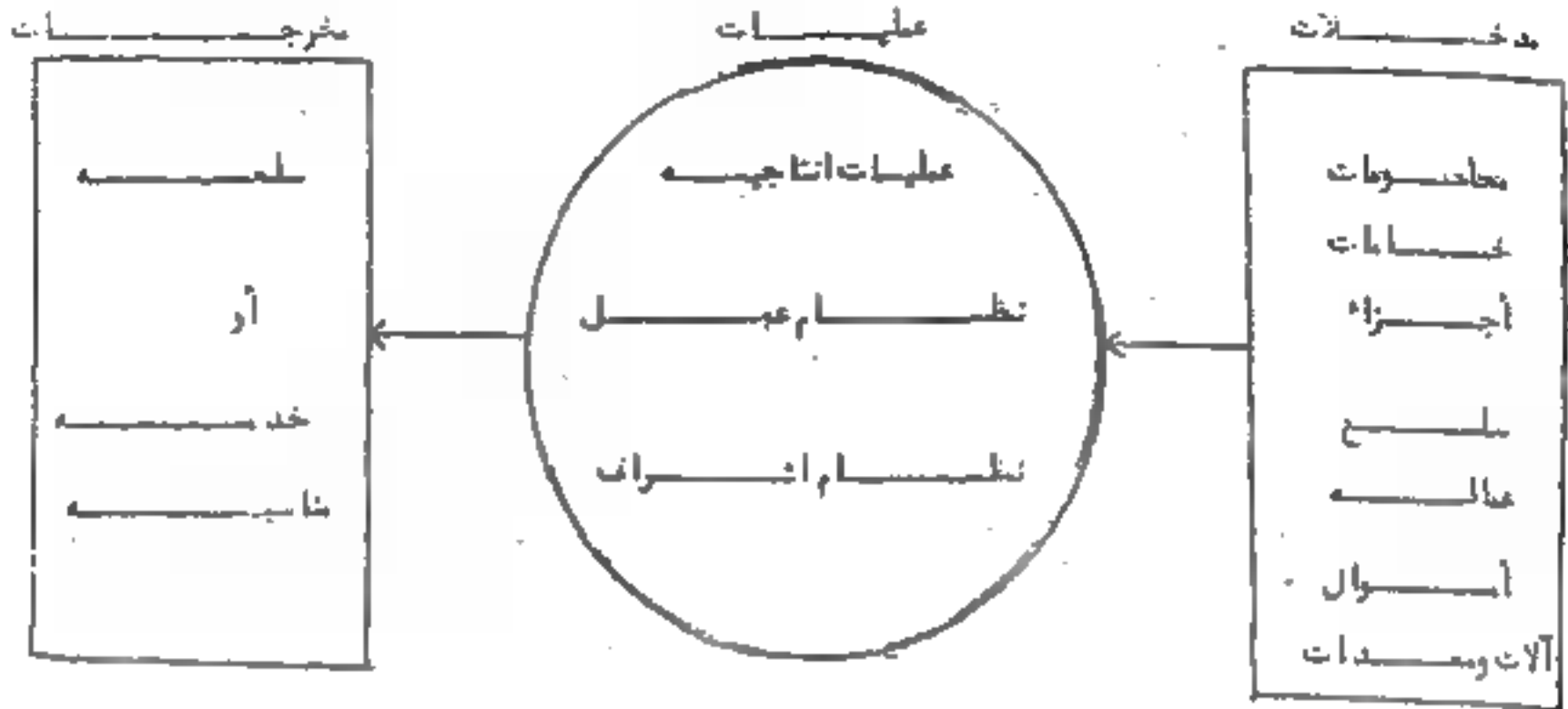
نظام اشراف للتأكد من توجيه هذه الموارد المتاحة نحو

تحقيق الاهداف المحددة .

هذه الملاحظات التفصيلية بين الدخلات والمخرجات مينة في الشكل

رسم (٦-٢)

شكل رقم (٦-٢)



صمرف هـستر النظام بأنه مجموعة من الكونيات التي تتكامل وتتفاعل لتشكّل كفاءة النظام ككل .

" Regularly interacting or interdependent group of

items forming a unified whole"

ومن وجهة نظر أخرى نجد أن تحليل النظم هو مجموعة من الخطبوا - المطلوبه لفحص نظام أو جزء من أجزاء هذا النظام لتحديد المشكلات الرئيسية التي تسبب عدم كفاءة الأداة .

" System analysis is the set of steps required to examine an establishing system or subsystem in order to identify the problems causing in efficiency or in adequacy ".
(٢)

ويقوم البعض أن تحليل النظم جمع وتحليل وتقييم الحقائق عن النظام والبيئة التي يعمل فيها بغرض تصميم أسس نظام جديد وتنفيذ هذا النظام.

" System analysis consists of collecting, organizing, and evaluating facts about a system and the environment in which it operates.

The objective of system analysis is to examine all aspects of the system equipment, personnel, operating conditions and its internal and external demands to establish a basis for designing and implementing a better system " (٤)

ويمر بتحليل النظم أيضا بأنه مدخل لمعالجة المشكلات الرئيسية
في ظل مدخل نظرية النظم .

" System analysis is a methodology for solving major
problems, based on the notion of systems." (٥)

كما قد يقصد بتحليل النظم أنه تنظيم تداون البيانات بفرض
استخدام الحاسب الآلى .

" In business and governments, system analysis is the
method for organizing data processing applications for
the computer " (٦)

مما سبق يمكن أن نتوصل الى تعريف عام لدخول النظم بهدف
استخدامه كمدخل أساسى لتقييم أداء منظمات الاعمال على النحو التالى :

تحليل النظم هو التقييم الاجرائى لأنشطة وعمليات منشأة الاعمال
بشكل شامل لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول
المناسبة للتغلب عليها .

مكونات النظام

يتفق معظم الكتاب على أن أى نظام لابد وأن يتكون له مكونات
أرسية رئيسية يمكن تحديدها فيما يلى :

أ - النظم الفرعية .

ب - البيئة .

ج - العلاقات المتبادلة .

د - الأهداف .

وفى ما يلى من عرض ريشى من الاجاز الى هذه المكونات :

أ - النظم الفرعية

عند النظر الى أى نظام نجد أنه يتكون من الاجزاء والمكونات

التي في مجموعها تكون النظام كله وهذه الاجزاء والسكونات
تسمى بالنظم الفرعية وعلى حبيبل المثال نجد أن نظم التسويق
القومية تتكون من نظم فرعية هي :

• النظم الموجهة بالمعاداة والتاليد

• النظم الموجهة بالاسواق

• النظم الموجهة بالعلم

وبالمثل نجد أن النظم التسويقية بصفة عامة تتكون من نظم
فرعية هي :

• نظام المعلومات التسويقية

• نظام التخطيط التسويقي

• نظام الرقابة التسويقية

• نظام تطوير المنتجات الجديدة

• نظام خدمات ما بعد البيع

• نظام الترويج والاعلان

• نظام التسعير

• نظام التوزيع

• نظام تحليل المنافسين

وبهذه النظم الفرعية مرتبطه ببعضها بعلاقات داخلية لتحقيق
الهدف النهائي للادارة التسويقية

ب- العلاقات التبادلية

والمقصود بها هو الربط بين النظم الفرعية المكونة للنظام
والبيئة المحيطه به . فلولا وجود علاقات تبادلية بين الانشطة
المختلفة للتسويق ما استطاعت الادارة التسويقية تحقيق اهدافها .
وسدون وجود علاقات تبادلية متكاملة بين الادارات المختلفة
داخلى المشروع لا تعطى المشاة تحقيق اهدافها . وكسبذلك

الحال بدون وجود تسيير بين طبقة الادارة العليا والوسطى
والدنيا في المشروع وكذلك الحكومة لا تستطيع الدولة أن تحقق
أهدافها .

جـ - البيئة

بيئة النظام هي التي تحسوى على التنظيم الفرعية والتي لا تكون
جزءاً من النظام ولكنها تتأثر به أو تؤثر فيه وقد تكون هذه
البيئة داخلية مثل البيئة الداخلية التي تعمل فيها ادارة التسويق
بالنسبة لادارات الاخرى .

واما أن تكون هذه البيئة خارجية وهي تلك البيئة المحيطة
بالنظم الفرعية والمفروضة عليها من الخارج مثل النواحي السياسية
والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتشريعية والتعليمية والثقافية
..... الخ .

د - الأهداف

وهي أساس وجود النظام لأنه ان لم يوجد هدف أو عدة
أهداف محددة يجب أن يسعى النظام الكلى الى تحقيقها لما
وجد هذا النظام من أساسه . ومن ثم لابد من تحديد الاهداف
الاستراتيجية والاهداف الفرعية التي يمكن من خلالها تحقيق
الاهداف الكلية للمنظم .

أنواع النظم

يمكن تصنيف النظم الى أربعة مجموعات هي : (٧)

- ١ - النظم المفتوح والنظم المقوم .
- ٢ - النظم المحتمل والمحددة والمستقر .
- ٣ - النظم التكيفية والتغير تكيفه .
- ٤ - النظم البسيط والنظم المتشابكة .

وستتمرر لكل مجموعة منها بشيء من الايجاز فيما يلي .

١ - التنظيم المفلقة والتنظيم المفتوحه :

أ - النظام المغلق : هو النظام الذي يتحكم ويعدل في عملياته أوتوماتيكيا للبيانات الناتجة عن النظام نفسه .

ب - النظام المفتوح : هو النظام الذي لا يتم التحكم أو التعديل في عملياته أوتوماتيكيا ، مما يتطلب أن يقوم فرد أو عدة أفراد بالاعراف عليه .

٢ - التنظيم المحددة والمحتطبه والمستقره :

أ - التنظيم المحدد : هي التنظيم التي تكون جميع مكوناتها وأحداثها متوقمه بدقة خلال فترة زمنية محددة ، ويمكن التنبؤ بها سيتم في الخطوات التالية .

ب - التنظيم المختطبه : هي التنظيم التي لا يمكن توقع أعمالها بدقة مثل العمليات المنقلة للنظام .
ج - التنظيم المستقره : هي التنظيم التي تكون علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة وان حدث أي اضطراب أو تدخل فان ذلك يكون لفترة محددة وسرعان ما تعود الاوضاع الى حالاتها الطبيعية مرة أخرى .

٣ - التنظيم التكيفه والغير متكيفه :

أ - النظام المتكيف : هو النظام الذي يمكنه أن يعدل نفسه أو يبتنه ذاتيا عندما يتطلب الامر ذلك .

ب- النظام غير التكيف: هو النظام الذي لا يستجيب
أو يتفاعل عندما يكون هناك تغيير
في بيئته أو حالته .

٤ - النظام البسيط والنظم المتشابكة :

أ- النظام البسيط: هي تلك النظم ذات المكونات القليلة
وعدد قليل من العلاقات المتبادلة فيما
بينها .

ب- النظم المتشابكة: هي النظم التي تكون مركباتها كثيرة
نسبياً وبها العديد من العلاقات المتبادلة
التي يمكن وصفها كاملة .

تطبيق مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء الادارى

لا يخرج منهج تحليل النظم عن كونه معاملة لتطبيق الطريقة
العلمية في تقييم الاداء من خلال تحديد المشكلة والنظر اليها من
أثارها الكلية ، بحيث تؤخذ جميع الظروف في الاعتبار ثم اتخاذ
القرار ووضع في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ . ويسر تطبيقه
بالمراحل الآتية :

١ - تحديد المشكلة

تقوم الخطوة الأولى في منهج تحليل النظم على تحديد
المشكلة أو الهدف تحديداً دقيقاً . ويقال أن تحديد المشكلة
يشير نصف الطريق الى حلها . فحسباً ما تكون المشاكل قائمة
داخراً المشروع غير أننا لا نولى اهتماماً لها للتصرف عليها
وعلى أسبابها والأبعاد المختلفة التي ترتبط بها وتؤثر فيها
وتتأثر بها ، بل أننا نتركها حتى تكبر وتزداد تعقيداً وتعقداً
لذا كان من الجائز الأساسية التي يتبناها القائمين على تطبيق

مدى عمل تحليل النظم هو علاج المشكلات وهي لا زالت نفسى
بدايتها حيث يكون الحل أسهل بكثير من علاجها بعد أن تكبر
وتتفاقم . وغالبا ما يتم ذلك من خلال تحديد هذه المشكلات
تحديدا دقيقا من خلال توضيح الاهداف المقررة والمواثيق التى
تحويل دون الوصول اليها .

٢ - تحليل المشكلة وجمع البيانات المتعلقة بحدها

- الخطوة الثانية عن تحليل المشكلة أى تصنيفها وتجميع
الحقائق عنها حيث يتم تصنيف المشكلة لمعرفة المسئول عنها
وكيف يتم التغلب عليها . وغالبا ما يتم تجميع البيانات اللازمة
لعملية التحليل بطرق مختلفة منها
- المقابلات الشخصية مع العاملين داخل الادارات المختلفة بالمشروع
 - الملاحظة .
 - التقارير المنشورة داخل الشركة .
 - تصميم واستخدام قوائم الاستقصاء .
- وبهذه المرحلة يجب أيضا توخى الدقة فى جمع البيانات بحيث
يمكن استخدامها والاستفادة منها . فلا شك ان البحث عن البيانات
فى مجتمعنا يصادف عقبات عديدة منها .
- صعوبة الحصول على بعض البيانات من المعالج والهيئات
الحكومية تحت شعار السرية .
 - تعقد اجراءات الحصول على البيانات من الاجهزة المركزية
مثل الجهاز المركزى للتعيشة والاحصاء .
 - صعوبة مقابلة بعض المسئولين للحصول على بيانات منهم
بصفة شخصية .
 - عدم جدية بعض الاجهزة فى تجميع البيانات .
 - تحيز بعض الباحثين فى حالة قيامهم بتجميع البيانات .

٢ - تقادم البيانات المتاحة لدى الشركات .

واختصار القول أنه من خلال دراسة البيانات والاحصائيات يمكن للمدير أن يكون صورة واضحة للمشكلة محل الدراسة ونماذجها ومحدداتها وبالتالي تحديد البدائل اللازمة لحل المشكلة .

٣ - تحليل البيانات والمعلومات

والخطوة الثالثة تتعلق بتحليل البيانات وتفتيت المشكلة الى جزئياتها المختلفة لتحديد أهم العوامل المؤثرة فيها .
لذلك فان هذه الخطوة تتضمن اختيار كل جزئية بناءً على انتقادية فاحصة منع استخدام أسلوب التساؤل المنطقي الساذج يربط النتائج بأهداف موضوعية واضحة دقيقة وأسلوب التساؤل هذا يقوم على عملية تفكير منطقي متضمنة الاتساق :

ماذا يؤدي ؟	What?
لماذا يؤدي ؟	Why ?
أين يؤدي ؟	Where?
متى يؤدي ؟	When?
من يؤديها ؟	Who?
كيف تؤدي ؟	How?

٤ - اختيار البديل الأمثل

ان اختيار أحد البدائل المعروضة على الإدارة إنما هو فسي حقيقة الأمر عبارة عن اتخاذ القرار لذا تعتبر هذه الخطوة أصعب وأعمق مراحل الطريقة العلمية لاتخاذ القرار فالاختيار بطبيعته يعني قطع الموضوع نهائياً بعد القيام بعملية التقييم أي الموازنة بين كل العيوب والمزايا المتعلقة بكل بديل لاختيار البديل الأمثل .

وعلى الرغم من أن المفاضلة بين البدائل عملية صعبة وشاقه
الا أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاعتراض بها في اختيار
البدائل الأمثل وهى :

- درجة المخاطرة وعلاقتها بالعائد المنتظر .
- توفير الجهد والوقت والمال .
- إمكانية تنفيذ الحل .

٥ - تحويل القرار الى عمل فعال

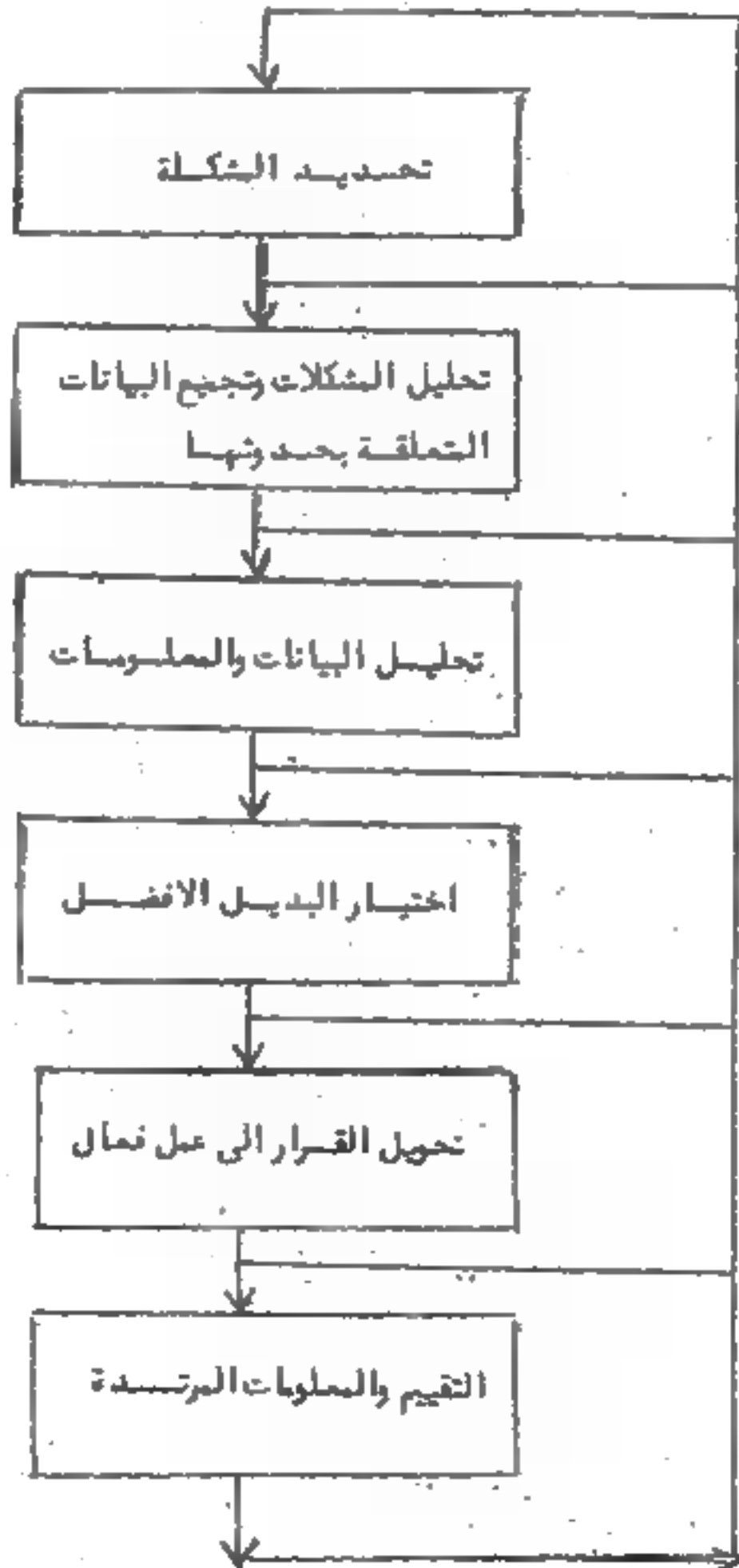
لا تنتهى عملية اتخاذ القرار الا بوضع القرار موضع التنفيذ .
أى تحويله الى عمل فعال يتم من خلال مجموعة من الافراد . ولكن
يتم تحويل القرار الى عمل فعلى يجب أن يفهم الناشئون بالتنفيذ
الهدف منه والتفسيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم
مع ترغيبهم من خلال وضع حياصة ناجحة للحوافز المادية
والسلبية تجمل الافراد الذين يقومون بالتنفيذ يشعرون أن القرار
هو قرارهم .

٦ - التقييم

يرى البعض أن الخطوة الأخيرة من عملية اتخاذ القرار تتضمن
كذلك تطبيق القرار وتعديله وقتيا للظروف التي تحدث بمجرد
اعتبار القرار نافذ الفعول . اذ لا معنى وضع القرار موضع
التنفيذ . انتهاء عملية اتخاذ القرار حيث أنه من خلال مرحلة
التنفيذ قد تظهر الحاجة الى اتخاذ العديد من القرارات
الفرعية .

يستخلص مما سبق أن أسلوب تحليل النظم يقوم على استخدام
الخريفة العلمية في معالجة المشكلات الادارية من حيث التعرف
على المشكلة وتحديد أسبابها ، ووضع البدائل وتقييمها ،

واختيار البديل الاثمل ، ووضع الخطة موضع التنفيذ ثم تقييمه
النتائج كما هو موضح بالشكل التالي .



أهمية استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء

يحقن استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء المزايا التالية: (٨)

- ١ - النظر الى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية توجد بينها علاقات التبادل والتغذية المرتدة وتتفاعل مع البيئة المحيطة به وؤثر فيها وتأثر بها . وتتبع النظرة الكلية للنظام دراسة أو تقييم أداء المنظمة ككل . ثم تحليل مكونات النظام ودراسة جزئياته . دون أن تحجب الدراسة التفصيلية لكل جزء من أجزاء النظام الصورة الكلية له .
- ٢ - أخذ العوامل البيئية والمحيطية بالمنظمة في الحسبان عند القيام بعملية تقييم الاداء .
- ٣ - التركيز فيما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة مساعداً على رفع كفاءة الاداء بصفة كلية .
- ٤ - يساعد استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء على الاستفادة من الخبرات السابقة في تقييم الاداء من حيث تركيزها على الاهتمام بتحليل المنظمة داخلياً ووضيفاً إليها ضرورة أخذ استراتيجيات المنظمة ، والبيئة المحيطة بها عند تقييم الاداء .
- ٥ - أثبتت الدراسات الميدانية أن معالجة انخفاض كفاءة أداء النظام البيروقراطي يجب أن يكون من خلال مدخل تحليل النظم أي من خلال النظر الى التنظيم البيروقراطي أو بالمعنى العام . يؤدي معالجة مشكلة انخفاض كفاءة أداء النظام البيروقراطي بصفة عامة من خلال مدخل نظرية النظم الى النظر الى النتائج الحقة من هذا النظام في ضوء المدخلات التي تأتي اليه من البيئة الخارجية وتوجيه التفاعلات التي تربطه بغيره من هذه البيئة سواء كان ذلك

في اطار نظام مؤسسات الحكم ، أو في الاطار الاعم للنظام
الاجتماعي .

ولذا فاذا كانت الدراسات قد أثبتت أن معالجة مشكلة
انخفاض كفاءة الاداء النظام البيروقراطي مثل يجب أن تكون
من خلال مدخل نظرية النظم بعدم الفصل بين جانبي
التخطيط والتنفيذ ، فانه يجب أيضا عند تقييم أداء أحد
القطاعات التي يتكون منها هذا النظام عدم الفصل بين
هذين الجانبين .

وفي النهاية يمكن أن تستخلص النتائج التالية من تطبيق
مفهوم الادارة بالنظم .

١ - تحقق الفعالية في المنظمة عندما تكون كل النظم
الفرعية التي تتضمنها ذات علاقة سليمة الواحد بالآخر .
فالتسوية العام للنظام بتحدد نتيجة للتفاعلات التي تجرى
بين النظم الفرعية أكثر من تأثيرها بالنظم المتفاعلة .

٢ - اذا كانت أهداف المنظمة أهدافا مستقلة أو غير
متعارضة أي أن تحقيق احدها لا يرتبط بتحقيق الاهداف
الآخرى فان الادارة تستطيع حل مشاكلها منفصلة على حدة
لكن هذه الحالة نادرة الحدوث فكثيرا ما نجد أن أهداف
المنظمة مترابطة ويتوقف بعضها على البعض الآخر . وهذا
يعني أن تحديد القدر الاثقل من أحد الأهداف قد
يؤدي الى تحقيق قدر أدنى من هدف آخر .

٣ - ان ملاحظة المشكلة بصفة يديئية في أحد مجالات
العمل يميل بالباحث الى اختيار حل في حدود هذا
المجال والاعتماد على طرق واجراءات تشتمل مع الاجراءات
التيه في النظم . لكن مفهوم النظم يؤكد لتسمما أن

المشكلات لا تنقيد بالتقسيمات الهيكلية الموجودة .

١ - ان اتخاذ القرار الادارى داخل كل جانب من جوانب الوظيفة الادارية لابد ان يكون في ضوء النظر الشاملة والمتكاملة لأن كل عنصر من العناصر المكونه لهذا الجانب فعلى سبيل المثال في حالة تنمية الموارد البشرية لابد ان يكون هناك تكامل بين قرار الاختيار والتدريب والتحفيز عند . الخ .

وعلى الرغم من أن أسلوب النظم - كما سبق القول - يساعد على فحص المشكله في اطارها الكلى ، وعدم النظر اليها في اطار محدود بما يساعد على تحقيق التمييز بالتكامل داخل المجال الذى توجد فيه المشكله من ناحية وماقى المجالات الاخرى في المشروع والبيئة الخارجيه من ناحية اخرى مما يتمكس على الكفاءة والفاعليه في أداء العمليات فان تطبيقه يواجه عدة مشاكل أهمها :- (١)

١ - أن تطبيق منهج النظم لحل مشكله معينه قد يحتاج الى وقت طويل نسبيا نظرا لكثرة المتغيرات المطلوب علاجها في الموقف .

٢ - أن تطبيقه يحتاج الى أخصائيين في تحليل التلصم وهذا النوع من العماله المتخصصة تعاني أكثر الدول تقدما من تدريبه :

٣ - أن الوصول الى الحل الامثل لا يمكن تحقيقه حيث تكون هناك دائما بعض تواحي عدم التأكد ، ويصبح الأمر في حاجة الى ممارسة التقدير الشخصى .

٤ - ان تحليل النظم يقوم على أساس استخدام الحاسبات الالكترونية التي لا تستطيع حتى الآن في معظمها الا

تحليل البيانات الكمية في حين أن الكثير من البواقف تتضمن
تفسيرات نوعية ما زالت الحاسبات الالكترونية عاجزة عن معالجتها .

- ١ - يحيى مصطفى حلي : أساسيات نظم المعلومات ، القاهرة ١٩٧٢ .
- ٢ - ابراهيم هيب : مشاكل الانتاج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
١٩٧٥ .

3- L.A. Youssef, System Analysis and Design. (Reston: Publishing Company, inc., 1975). P. II.

نفساً عن عايد ، سيد على خطاب تقييم كفاءة الاداء بقطاع الخدمات رسالة دكتوراه
جامعة عين شمس القاهرة ١٩٧٩ .

4- G.D. Couger and H.W knapp, System Analysis Techniques
(New York: John Wiley and sons, 1974)
p. 43.

5- S.L. Ontner, Systems Analysis for Business Management
(Thire ed., : New Jersey; prentice-Hall, inc.,
1975) , p. 15.

6- G.A. Silver and J.B. silver, Introduction to systems
Analysis (New Jersey: prentice- Hall, inc.. 1976)
p. 14.

٧ - يحيى مصطفى حلي مرجع سبق ذكره .

٨ - عايد ، سيد على خطاب مرجع سبق ذكره .

٩ - رفاعي محمد رفاعي : نحو اطار متكامل لعنلية اتخاذ القرارات . المنظمة
العربية للعلوم الادارية سلسلة الدراسات المتكبة
رقم ٢٢ : القاهرة غير موضع تاريخ النشر
ص ٤٢ - ٤٦ .

الفصل السابع

الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج .
- * مميزات الإدارة بالأهداف والنتائج .
- * الانتقالات الموجهة لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج .
- * شروط نجاح الإدارة بالأهداف .
- * الطرق الحديثة لتقييم الأداء .
- * خطوات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .

مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج

اختلف الكتاب والباحثون في تعريفهم لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج وذلك حسب الزاوية التي ينظرون منها الى هذا النظام وفيما يلي عرضاً لأهم هذه التعريفات:

يعرف Morrissey^(١) الإدارة بالأهداف بأنها " إدارة تحوي أهداف أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة ، كما تحوي وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الاداء في ضوء قياس النتائج " .

ويرى Humble^(٢) أن الإدارة بالأهداف عبارة عن " نظام ديناميكي يرسط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للإسهام ولتطوير نفسه ذاتياً " .

ومن وجهة نظر Odiorne^(٣) نجد أن الإدارة بالأهداف هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومروؤ وميه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة ، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كوجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم اسهامات أفرادها " .

ويقدم Scheel^(٤) التعريف التالي ، الإدارة بالأهداف هي نظام يسمي الى ايجاد نوع من التواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ورسم طرق محددة بديلة لبلوغها .

وأكد Raia^(٥) أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة للإدارة - تعكس طريقة ايجابية في الإدارة وتركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الامتجانية للتوترات والحوادث - وينتج عنها Raia أيضاً أنها فلسفة " مهيئة للنتائج " يدور محورها الرئيسي على التغيير وعلى

تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة ، أنها فلسفة تشجع على اسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في ادارة المنظمة التي ينتمون اليها .

وفي النهاية يعتبر Mc Gregor^(٦) أن الادارة بالاهداف فلسفة لادارة أكثر من كونها أسلوبا لادارة . يركز على " مفهوم التكامل والرقابة الذاتية وهو مفهوم يبنى على أن المديرين في المنظمة سيوجهون أنفسهم ذاتيا ، وراقبون أنفسهم ذاتيا في تحقيقهم لأهداف المنظمة التي التزموا بها . فان الادارة من وجهة نظره تتكون من وضع أهداف ومحاولة الحصول على التزام مهني لتحقيقها وهذا يكون بنيتا على " التكامل " تكامل أهداف المنظمة مع اهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة ، على أساس أن الاهداف الشخصية ستتحقق عندما يمارس الأعضاء جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة " .

من العرض السابق لوجهات نظر الكتاب حول تعريف الادارة

بالاهداف يمكننا التوصل الى ما يلي :

١ - ليس هناك تعريف محدد لمفهوم الادارة بالاهداف حيث نظر الكتاب الى هذا النظام من عدة زوايا . فيمكن النظر اليه على أنه نظام لتحفيز الرؤساء والمؤسسين ، والمشاركين في تقييم الاداء . ويمكن النظر اليه من زاوية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة والصناعة كما يمكن النظر اليه على أنه أسلوب شامل للتطوير التنظيمي .

٢ - ان نظام الادارة بالاهداف يقوم على مجموعة من الاهداف وليس على هدف واحد ، سواء كانت هذه الاهداف للشركة ككل أو لوحدية من وحداتها أو لفرد من أفرادها .

٣ - أنه نظام سهل التطبيق . فالنظام ليس نظاما معقدا ولكنه في الواقع عملية ادارية سهلة التطبيق وذات فعالية كبيرة فنظرا لان الاهداف تكون محددة تحديدا دقيقا بشكل واضح المعالم وبعد دراسة متأنية بما لا يتعارض مع الواقع الفعلي والامكانيات المتاحة فن الطبيعي أن يعاحب عملية تحديد أهداف المنظمة تركيز الانتباه نحو تطبيقها .

٤ - الايمان بالادارة كنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون فالفلسفة الاساسية لنظام الادارة بالاهداف تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطي داخل المنظمة . اذ تحدد الاهداف بأسلوب الحوار الجاد بين الرؤساء والمرؤسين في كافة المستويات التنظيمية مما يتيح فرصة هائلة للمشاركة الايجابية لجميع العاملين في المنظمة في تخطيط سياساتها في صورة جماعية وتحديد دور كل فرد ومسئولياته في تحقيق الخطة .

مميزات الادارة بالاهداف:

كما ذكرنا آنفا الادارة بالاهداف نظام للادارة صمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة . ووفقا لهذا النظام يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المنظمة وعلى أساسها وأن يعبر عن هذه الاهداف بصورة تكون قابلة للقياس ، حتى يتمكن هؤلاء المديرين من تقييم أدائهم والرقابة عليها . وهذا فان نظام الادارة بالاهداف هو أسلوب يدفع المدير الى تحسين العمل حيث أنه يوفر المميزات الآتية :

(١) ان تلمين نظام الادارة بالاهداف يؤدي الى تنمية القدرة على التخطيط لكل من الرؤساء والمرؤسين . فهي ترفسح من وهي المديرين بأهداف المنظمة ، وارتباطها بأهداف

المجتمع ، كما ترشح من على المرؤسين بهذه الاهداف
وكيفية اختيار البدائل الخاصة لتحقيقها .

(٢) يعمل أسلوب الادارة بالاهداف على تدعيم التفاهم والتلاحم
والاتصال بين القيادات الادارية وبين المستويات الادنى
داخل التنظيم مما يتيح جوا من الرضى والتوافق نفسى
الضماخ الوظيفى بدلا من الاختلاف والتضارب فنيا لادارة
بالاهداف تحول الاهتمام عن أوجه الضرور ونقاط الضعف
فى المرؤوسين وغبرها من الامور الحساسة بالنسبة اليه ويركز
الاهتمام على تحليل الاداء والانجاز فى سبيل التصرف على
القدرات الكافية فى المرؤسين وأوجه القوة فيهم شمس
توجيهها بالشكل الذى يؤدي الى تحسين الاداء .

(٣) يعتمد أسلوب الادارة بالاهداف على التقويم الذاتى من
جانبا المرؤسين لأنفسهم مما يؤدي الى تجنب الجاسيات
الانفعالية التى يشعرونها هولا " تجاه أى نقد أو ملاحظة
توجه اليهم من جانب رؤاستهم مما يقلل من ادائهم ولنمو
يحسن نية " والى جانب ذلك يعمل أسلوب الادارة بالاهداف
على تمييز نظرة المرؤسين الى أنفسهم وتديروهم نفسى
نتائج انجازاتهم الماضية ومقارنتها بما تتوقعه الرئاسات
منهم .

(٤) ان أسلوب الادارة بالاهداف يسهل عملية الاشراف والرقابة
داخلى المنظمة . مقدما يتفهم المرؤساء والمرؤسين على
اهداف واحدة يشعر المرؤسين بالمسئولية وأخذون على
عاتقهم مهمة تحقيق الاهداف التى اشتركوا فى تحديد هيا
مما يؤدي الى تسهيل مهمة الرؤساء فى الاشراف والرقابة .

(٥) يساعد نظام الادارة بالاهداف على حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل فمن خلال النتائج المستمرة يسمين الرؤساء والرؤساء يتم تحديد السموات الرئيسية التي من المحتمل أن تحقق تحقيق الاهداف ومن ثم التغلب عليها مما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة الحالتي والمتفلس .

(٦) ان نظام الادارة بالاهداف يقوى ويدعم من نظم الاتصال بين الرؤساء والرؤساء مما يؤدي الى تحسين وجهات نظر الإدارة تجاه العاملين ووجهات نظر العاملين تجاه الإدارة .

(٧) ان استخدام أسلوب الادارة بالاهداف يشجع العاملين على الابتكار والتجديد ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية والخارجية نتيجة لتقدم المنتجات الجديدة والتي عادة ما تكون نتيجة طبيعية لقدرة الفرد على الابتكار والتجديد .

(٨) ان وضع الرؤية عندما تحدد الاهداف يوضح وتشير على الثقة سوف يحد من التصارع والتضارب بسبب الادوار التي يقوم بها الافراد .

(٩) ان أسلوب الادارة على أساس الاهداف والنتائج يعمل على تنمية العاملين وتطويرهم ذاتيا مما يؤدي الى تحسين استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة والحدودة .

الانتقادات الموجهة لنظام الادارة بالاهداف

على الرغم من المزايا السابقة التي يمكن أن يحصل عليها من

تطبيق نظام الإدارة بالأهداف فإن النظام لا يخلو من مجموعة
انتقادات أهمها :

(١) أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب وقتاً طويلاً من
الأفراد من أجل استيعابه وفهمه ثم البدء في تطبيقه .

(٢) صعوبة وضع معايير دقيقة والتي يتم بناءً عليها قياس
الأداء .

(٣) أن نظام الإدارة بالأهداف يركز بدرجة أكبر على أداء الفرد
أكثر من الاتجاه نحو الجماعة ، مما يؤدي إلى نوع من
النافسة الحادة بين الأفراد والتي قد تؤدي إلى نتائج
سلبية تؤثر على الأداء بصفة كلية .

(٤) أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف قد لا يلقى التأييد
والدعم الكافي من المسؤولين داخل التنظيم لما قد
يسببه لهم من تفتيت لبعض سلطاتهم وتضاؤل لها وخشيتهم
أيضاً من مطالبة رؤسائهم لحقوقهم في حالة تطبيق النظام
بكفاءة وفعالية .

(٥) أن النتائج التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام الإدارة
بالأهداف قد تستغرق وقتاً طويلاً مما يؤدي إلى تخطب
المسئولية .

(٦) أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يحتاج إلى استثمارات
مادية وشريفة قد تعجز المنظمة عن الوفاء بها مما
يعوق من تحقيق الأهداف .

شروط نجاح الإدارة بالأهداف: (٧)

عمد بعض الباحثين إلى إيراد شروط خاصة يجب توافرها لكي

يتمكن الفرد من الامتثال بتعيينه في تحقيق الاهداف المرصومة
وفيما يلي مناقشة كل شرط من هذه الشروط على حدة .

١ - يجب أن يكون تفويض السلطات بقدر الهدف

Delegation by objective

والقصد هنا أن الماطة يجب أن تكون بقدر المسئولية
عليه ينبغي أن نأخذ في الاعتبار عند تحديد هدف معين
ليتم الأشخاص أن يمنع من المطلات ما يكفي لإنجاز مهامه
ولا يحاسب الا بقدر التزامه بمسئوليته في التنفيذ .

٢ - يجب أن يعطى الشخص حرية كاملة في التصرف

Freedom to act

بعد تحديد الهدف المراد الوصول اليه في فترة زمنية
معينه ، يجب أن تعطى للفرد الحرية الكاملة في تحديد الوسائل
اللازمة لتحقيق ذلك الهدف سواء كانت هذه الوسائل تخضع
الشكل المادي أو البشري شال زيادة الاموال المستثمرة في
المنجيات البديدة أو تعيين أفراد جدد لديهم القدرة على
الابتكار والتجديد .

٣ - يجب تحديد معدلات مقاسه لتقييم النتائج

Verifiable Results

وهنا يجب ترجمة النتائج المتوقعة الى معدلات أداء يمكن
قياسها . فالاهداف المحددة في شكل غامض يصعب تحقيقها
بسهولة . فهناك فرق كبير في القول بأن عدد الشركة " هــــ
تخمين الانتاجية " وبين القول أن هدف الشركة هو رفع
معدلات الانتاج الى ١٠٠٪ أو تخفيض نسبة المعيب الى ١٪ في
الحالة الاولى نكون قد رسمنا صورة واقعية لنوع ومقدار
الاهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها خلال السنة .

٤ - يجب بتوضيح خطوط الاتصال بين المستويات الادارية

Clear Communication Channels

ان تحديد الهدف وتفويض السلطات ووضع معوقات أداء تتم من خلالها عملية القياس يستتبع بالضرورة وجود نظام اتصال فعال يبين جميع العاملين وذلك بهدف الوصول الى الاهداف المطلوب تحقيقها .

٥ - يجب أن تكون المسؤولية مشتركة

Shared Responsibility

ان مسؤولية تحقيق الاهداف يجب أن تكون مسؤولية تضامنية لا يمسأل عنها فرد بعينه الا بالقدر الذي فرط في انجاز نصيبه المحدود من الاهداف . ومشاركة المسؤولية تستهدف بتدريج المشاركة الجماعية والانتماء بين العاملين وخلق الارتباط المتبادل لنجاح الاعمال .

٦ - يجب أن تكون المساءلة شخصية

Personal Accountability

ولتحقيق الفعالية من مبدأ تضامنية المسؤولية فلا بد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسؤولاً أمام رئيسه المباشر وأقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك . وهذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ الا بالقدر الذي حققه من الاهداف الكلية أو ما فشل في تحقيقه وهو نسوع من العدالة يجب أن يسود منظمات الاعمال .

خطوات تطبيق نظام الادارة بالاهداف

يمر تطبيق نظام الادارة بالاهداف بعدة مراحل هي (٨)

- ١ - التهيئة .
- ٢ - التركيز على التغيير ومغزة خاصة الجانب الانساني .
- ٣ - تحديد أهداف المنظمة .
- ٤ - تحديد مؤشرات الاداء لكل هدف من أهداف المنظمة .
- ٥ - تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للاداء .
- ٦ - وضع استراتيجيات جديدة لتحسين الاداء .
- ٧ - التطبيق .
- ٨ - متابعة النظام .

التهيئة :-

- ليس من المعقول ادخال نظام الادارة بالاهداف فسي اى منظمة دون احداث التهيئة المناسبة لادخال النظام ، فالنظام يحوى معه درجات مختلفة من التغيير يجب أن يتم تهيئة كل الافراد داخل التنظيم لتقبلها والامام بها .
- ان الهدف من التهيئة هو ايجاد نوع من الاحساس عند الاشخاص داخل المنظمة بكل أو بمعنى المواسم التالية :-
- اقتناع الافراد بأن الاماليب الحالية والمطبقة في بيئة العمل غير ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة .
 - اقتناع الافراد بضرورة اتخاذ اجراء فعلي لتحسين أداء العمل الحالي .
 - اقتناع الافراد بالفوائد التي سيوفتعود عليهم من عملية الاصلاح .
 - اقتناع أكبر قدر ممكن من الافراد داخل المنظمة بالاشتراك في الاجتماعات الاولى قبل ادخال النظام .

التركيز على التغيير وعففة خاصه الجانب الانساني

وهنا يجب أن يكون لدى الإدارة العليا داخل المنظمة اتجاهات ايجابية نحو التغيير . فلابد أن يكون لدى طبقة المديرين داخل المنظمة ايمانا راسخا بأن نظام الإدارة بالاهداف يحقق بمض أو كل ما يأتي :-

- زيادة كفاءة المنظمة .
- العمل بسروح الفريق .
- خلق بيئة ديمقراطية تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار .
- التفويض الحقيقي للملطات .
- مرونة التنظيم .
- خلق روح الابتكار والتجديد داخل المنظمة .
- التركيز على العلاقات الانسانية أكثر من العلاقات الوظيفية .

وهنا نجد أن أهم جانب في عملية التغيير هو الجانب الانساني والذي يشمل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطبوع الشخصية والتفضيلات الشخصية بالنسبة للترقى والقدرات الفترية والعاطفية للأفراد .

ولذا فإن اهمال الجانب الانساني في احد اشعطية التغيير قد يؤدي الى ضياع في الوقت والجهد والتلقه بشكل يعوق من تحقيق الاهداف المنشودة من أى تغيير .

تحديد أهداف المنظمة

تعتبر الاهداف بمثابة جادى عامه يلزم الاسترشاد بهما في اتخاذ القرارات الادارية . وتحقيق الاهداف يشمل المطلب النهائي الذى تسعى ادارة المشزوق الى تحقيقه ولهذا السبب

أكد الكتاب على ضرورة وضع أهداف محددة تكون قابلية للنيل الكمي على أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها كما يجنب إعادة النظر فيها خلال مرحلة التنفيذ ، وأن تتعدى بالوضوح بحيث لا يكون هناك أي لبس في فهمها من قبل الأفراد العاملين بالنظمة ، وأن ترتبط بالأهداف الشخصية لهؤلاء العاملين ضمانا لحسن التعاون ، وأن تتسق مع الأهداف القومية والنفسية الاخلاقية السائدة بالمجتمع وأن تتناسب مع نوع العمل المطلوب القيام به .

بمعنى آخر ان تحديد الاهداف يلتزم توافق مجموعة من الاسس أهمها .

- ١ - أن تكون الاهداف واضحة .
- ٢ - أن تكون سهلة الفهم والتحقيق .
- ٣ - أن تتناسب مع امكانيات الشركة المادية والبشرية .
- ٤ - أن يحدد برنامجا زمنيا لتحقيقها .
- ٥ - تحديده كيفية تحقيق هذه الاهداف .

ولقد كان هدف تعظيم الربح هو الهدف الرئيسي الذي تسمى منظمات الاعمال التي تحقيقه كما هو الحال في النظرية الاقتصادية .

الا أن هدف تعظيم الربح كهدف أولي تسمى ادارة الشركة التي تحقيقه كان محل نقد وهجوم من جانب العديد من الكتاب فوجد Pikerling على سبيل المثال يؤكد على أن مفهوم تعظيم الربح مفهوم غامض يصعب تحقيقه في الواقع العملي ، بالانفاضة التي أن التركيز على تحقيق الربح في الاجل القصير دون الاجل الطويل قد يكون على حساب تفهيلات المستهلك

علاوة على اهماله للفرص التسويقية التي قد تظهر مستقبلا. (٩)

وتشمل دراسة (١٠) Hitch & Hall نقدا آخر لهيستر في تنظيم الربح فلقد قام كلا منهما بفحص الاهداف الرئيسية لثمانية وثلاثون شركة في بريطانيا وتوصلوا الى أن معظم الربح في الاربول القصير ليس هو الهدف الرئيسي الذي تحسب الشركات الى تحقيقه بل هناك اهداف اخرى لا تقل نفس اهميتها عن تنظيم الربح .

وي رأى كل من (١١) March & cyert نجد أن أهداف الشركة تشمل في أهداف تتعلق بالانتاج ، والخزون ، والبيع والربحية وكل هذه الاهداف ترتبط بعضها ببعض الآخر .

وهنا نجد أن صعوبة تحقيق هدف تنظيم الربح قد يرجع الى سبب أو آخر من الاسباب الرئيسية التالية :

- ١ - يشير الواقع العملي الى أنه يصعب على ادارة الشركة اختيار الهدف المناسب الذي يمكنها من تنظيم الربح ومفحة خاصة اذا كانت هذه الشركة ذات حجم كبير أو لا يتوافر لديها بيانات ومعلومات كافية عن السوق الذي تعمل فيه .
- ٢ - أن هناك حالة من عدم التأكد عن موقف الشركة الحقيقي في السوق كتهيجة لأي قرار تقوم باتخاذ .
- ٣ - حتى لو توافرت البيانات والمعلومات الكافية لدى مهندسى القرار فما زال هناك مشكلات تنظيمية متعددة قد تواجه الشركة في حيل تنظيم الربح .
- ٤ - هناك شبه اتفاق بين كتاب الادارة على صعوبة فهم المشكلات التي تحتوى على عدد كبير من التغيرات والعلاقات

وعلى الرغم من ذلك الهجوم المتزايد على هدف تعظيم الربح
فما زال هناك تأييدا وتبريرا له من جانب بعض الكتاب
فنجده (١٢) Baldwin على سبيل المثال يصرح بوجود
مجموعة من الضغائر الداخلية والخارجية والتي قد تؤثر
على طبيعة العمليات الانتاجية في المشروع وقدرته على تحقيق
أهدافه ولهذا فان تحقيق الربح يعتبر أمرا هاما كوسيلة
لتحصيل المشروع ، ومؤثرا على أداء الإدارة ، وكوسيلة لوفاء
الشركة بالتزاماتها تجاه أصحاب رأس المال .

وفي نفس الوقت يرى كل من (١٣) Hughes & Davies

أن تعظيم الربح يعتبر هدفا ضروريا لتمكين الشركة من تحقيقها
لأهدافها الأخرى كعرض سعر منخفض أو منح أجور مرتفعة أو نصيب
منتج ذو جودة عالية .

وتشير خبرة المؤلف العملية في الصناعة البريطانية والعربية
الى مجموعة الأهداف التالية كأهداف رئيسية تسعى الشركة الى
تحقيقها والتي قد تختلف عن هدف تعظيم الربح .

- ١ - قد ترغب الشركة في بيع منتجاتها بسعر - ضايع للمستهلك
- ٢ - قد ترغب الشركة في تجنب أي اجراء قانوني يصدر ضدها
بسبب احتكارها للسوق .
- ٣ - زيادة نصيب الشركة من السوق وتحقيق معدلات نمو أكبر
حتى لو كان ذلك على حساب الربحية .
- ٤ - قد ترغب الشركة في كسب تأييد الرأي العام .
- ٥ - الوفاء بأخلاقيات العمل المتعارف عليها في بيئة الاعمال .
- ٦ - ان هدف الشركة قد يكون المحافظة على بقائها واستمرارها
في السوق .

- ٧ - تحقيق علاقة طيبة مع العاملين داخل المشروع .
 ٨ - بناء شهرة وانطباع حسن في نظر العميل بدلا من تعظيم
 الربح .

ووضع جدول رقم (٧-١) قائمة أخرى من الاهداف كما
 حددتها كل من Lamb & Vernon حيث يمثل هدف
 الربح جزءا صغيرا في هذه القائمة .

ويعد هذا العرض البسيط للاهداف التي يجب ان يسعى
 العاملين الي تحقيقها يمكن القول ان هدف تعظيم الربح ليس
 الاجل القصير لا يمكن اعتباره الهدف الرئيسي الذي يجب
 ان تسعى منظمات الاعمال الي تحقيقه من خلال نظمها الادارية
 بالاهداف ، بل ففي رأي الشخصي لا يمكن اعتبار الاهداف
 الاخرى في المرتبة الثانية من الاهمية حيث ان الاهمية النسبية
 لكل هدف من هذه الاهداف يختلف من منظمة الي أخرى حسب
 طبيعة عملها والسوق الذي تقوم بخدمته .

تحديد مؤشرات الاداء

بعد تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها
 تكون الخطوة الثانية هي وضع مؤشرات الاداء وفيما يلي نموذج
 للمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الاهداف

- نصيب الشركة من السوق .
- قيمة الهيمات .
- نسبة الهيمات .
- التكلفة .
- نسبة الصادرات .
- كمية الانتاج .

الهدف	
• تعظيم الربح في الاجل الطويل	١
• تعظيم الربح في الاجل القصير	٢
• النمو	٣
• تجنب المتبيلك	٤
• كسب مركز القيادة في السوق	٥
• عدم تشجيع المنافسين على دخول السوق	٦
• كسب ولاء الوسطاء	٧
• تجنب زيادة الطلب	٨
• تكوين شهرة للشركة في السوق	٩
• كسب ثقة المنافسين	١٠
• المساعدة في زيادة مبيعاتهم المبيع	١١
• عدم تشجيع الآخرين على تجزئة الامعار	١٢
• الترويج للمنتج	١٣

Source : R . Vernon and W . Lamb , The pricing

Function : A Pragmatic Approach , D C Heath and

company , London , 1976 , P.77

- جودة الانتساج .
- عدد شكاوى العملاء .
- منتجات الشركة مقارنة بالنافسين .
- أسعار الشركة مقارنة بالنافسين .
- درجة رضا العاملين .
- رضا المستهلك عن المنتج .
- معدل دوران العمالة .
- مقدار الاموال المستثمرة في البحوث والتطوير .

تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة

يعد تحديد الاهداف وطرق اداها تلك الاهداف تكتمون
الخطوة التالية هي تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة
لأداء المنظمة .

وتعرف القوى المعوقة بأنها مجموعة العوامل التي تحصل
دون تحقيق الشركة الى تحقيق اهدانها بأعلى كفاءة ممكنة .
بينما تعرف القوى الدافعة بأنها مجموعة العوامل التي
تساعد الشركة في تحقيق اهدانها بأعلى كفاءة ممكنة .
وفيما يلي نموذج لبعض القوى المعوقة والقوى الدافعة
كما حددتها دراسة استكشافية قدام بها الكاسب في قطاع
الجمارك المصرية .

القوى المعوقية

- ١ - القيود الناتجة عن التشريعات والقوانين .
- ٢ - التغييرات المستمرة في القانون الجركسي .
- ٣ - التغييرات المستمرة في سياسة الاعفاءات المطبقة بالجمارك .
- ٤ - عدم توفير النظام التعليمي بالجامعات للقوى العاملة
المناسبة للعمل الجركسي .

- ٥ - عدم توازن الاعتمادات المالية المناهضة لتتفق على أوجه النشاط الجبركي .
- ٦ - تعيين أفراد غير قادرين على العمل .
- ٧ - خطوط المظلة داخل القطاع الجبركي غير واضحة .
- ٨ - الاقتراحات الجيدة لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة الجبركية .
- ٩ - عدم وجود سياسة لبناء صفات من المديرين .
- ١٠ - ان الإدارة الجبركية لا تقضى وقتا كافيا في التخطيط للمستقبل .
- ١١ - الوظائف الجبركية غير محددة بدقة .
- ١٢ - عدم وجود تفويض كاف للمصالحات .
- ١٣ - عدم الاهتمام الكافي بالانشطة التدريبية .
- ١٤ - ضعف سياسة الحوافز المطبقة بالجبارك .
- ١٥ - عدم تشجيع الافراد على الابتكار والتجديد .
- ١٦ - اختصار الجمارك للعمل يروح العزيم .
- ١٧ - عدم معرفة الافراد بالاعمال المطلوب منهم انجازها .
- ١٨ - ارتفاع معدل الدوران بالصلحة .
- ١٩ - ان التنظيم الجبركي يحكمس مما يبر قديمه نحتاج الى تحديثها .
- ٢٠ - تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي الإدارة العليا .
- ٢١ - استخدام الروادع أكثر من الحوافز .
- ٢٢ - عدم وجود سياسة عماله لتقل العاطلين بين الاداراه المختلفه داخل القطاع الجبركي .
- ٢٣ - لا تحاول الإدارة الجبركية تنمية الافراد لشغل وظائف أعلى .
- ٢٤ - عدم الرغبة في تحمل أي نوع من المخاطره .
- ٢٥ - لا يوجد تجانس بين أهداف العاطلين وأهداف المنظمة .
- ٢٦ - اختصار القيادة للمهارات الادارية .
- ٢٧ - ليس لدى الافراد بالنظنة الرؤية الطيبة للبيئة تقييم أعمالهم .

- ٢٨ - عدم وجود سياسة فعالة لتطوير الخدمات الجبركية .
- ٢٩ - عدم اعلام الجمهور ببعض الارشادات الجبركية .
- ٣٠ - عدم وجود سياسة فعالة لمكافحة الجهود الاستثنائية .
- ٣١ - ان بعض المناطق الجبركية بهما أفراد تزيد عن طاقتها .
- ٣٢ - عدم استخدام الحاسب الآلى بالجسارك بشكل فعال .

القوى الدافعه

هى كل العوامل التى تعمل فى اتجاه مضاد للقوى المعوقة

شمسبل :

- ١ - مكانة المنظمة بالجميع .
- ٢ - ولاء العاملين لبعض المناطق الجبركية .
- ٣ - مكافآت ضبط الجواهر المحذرة .
- ٤ - فرصة تعرف العاملين على بعض الشخصيات الهامة بالجميع .
- ٥ - تحقيق الانسجام الذاتى لدى العاملين من الوظيفة .
- ٦ - توزيع السزى الرسمى على العاملين بالمنظمة بالمجان .
- ٧ - اعطاء العاملين فرصة السفر الى الخارج للتعرف على الانظمة الجبركية بالبلدان الاخرى .

تحديد استراتيجيات عمل لتحسين الاداء

بعد أن يتم تحديد القوى المعوقة التى تحد من قدرة المنظمة فى تحقيق أهدافها والقوى الدافعه التى تعمل على سبب التأثير فى تلك المعوقات مما يؤدى الى تحقيق تأثيراتها السلبية على أداء العمل وتقييمها لاهداف المنشودة تكسبون الخطوة التالية هى رسم الاستراتيجية ورائع العمل اللازمة لاجراء نوع من التوازن بين القوى المعوقة والقوى الدافعه مما يحقق تحسين الاداء بشكل فعال .

وفيما يلي بيان ببعض الاستراتيجيات المقترحة لتحسين الاداء بالمنظمة :

القوى المعوقه	الاستراتيجيات
اللوائح والقوانين المنظمة للعمل	تطوير اللوائح والقوانين بما يخدم التعامل بين مع المنظمة وتحقيق أهدافها .
اختلال الهيكل التنظيمي	وضع هيكل تنظيمي فعال يتميز بالمرونة وتشجيع الافراد على الابتكار والتجديد من خلال انفتاحه على البيئة . وغالبا ما يتم ذلك من خلال التعرف على الهيكل الحالي لمعرفة سلبياته ثم تكليف الاجهزة المتخصصة لوضع الهيكل المناسب للشروط المتغيرة السائدة بالسوق .
عدم فعالية التخطيط	وضع خطة فعالة من خلال ادارة التخطيط بحيث يشارك كل الافراد في مناقشتها والموافقة عليها قبل تنفيذها .
خلل في القوى البشرية الموجودة داخل المنظمة	محاولة الاستفادة من القوى البشرية المتاحة داخل التنظيم بما يضمن تحقيق الاهداف المشروطة . وتطلب وضع سياسة فعالة لتخطيط القوى العاملة واختيار الافراد على أساس علمية رشيدة ثم تدريبهم واعطائهم الحافز المناسب بناء على وجود نظام فعّال لتقييم الاداء .
الاتصالات	وضع نظام فعال للاتصالات بما يؤدي الى نقل المعلومات وتدقيقها بين أجزاء التنظيم المختلفة سواء تحقق ذلك من خلال الاتصال الشفهي أو غير الشفهي .

الاستراتيجيات	القوى الموقفة
<p>المعمل على تحديد احتياجات المستهلك بدفء كافية من خلال القيام بوظيفة بحوث التسويق داخل المنظمة والتي تتطلب مسن الباحث استخدام الالطوب العلمى فى تحديد المشكلات التى تواجه المنظمة ثم اجراء الدراسات الاستكشافية والميدانية التى يتم من خلالها تحديد الاحتياجات الفعلية للمعملا .</p>	<p>عدم تحديد احتياجات المستهلك بدقسه</p>
<p>تقسيم السوق الكلى الى شرائح وغطاءات ثم اختيار القطاع الذى يتميز بعدم وجود منافسة حادة ومحاولة خدمته بأعلى كفاءة ممكنة .</p>	<p>عدم قدرة الشركة على تغطية السوق</p>
<p>وضع مياسة فعالة لتطوير المنتجات الجديدة يكون هدفها الاساس هو انتاج سلعة جديدة ذات جودة عالية مع توفير كفاءة التسهيلات اللازمة للوصول الى ذلك الهدف سواء كانت مادية أو بشرية .</p>	<p>انخفاض جودة المنتج</p>
<p>عدم اتباع مياسة واحدة فى تعبير المنتجات بل لابد أن تكون هناك استراتيجيات سعرة مختلفة فقد تكون الاستراتيجية على أساس حاجات المعملا أنواع المنافسة السلعية بالصون أو مقدار الدليل السائد بالسوق .</p>	<p>مياسة الاسعار</p>

الاستراتيجيات	الغوى المعوقه
<p>وضع استراتيجيه ترويجيه فعالة يكون هدفها جذب المستهلك والتأثير فيه واعترافه بوجود الملعة على أن تستخدم في هذه الاستراتيجيه كافة الاساليب الترويجيه من اعلان وبيع شخصي وتنشيط للبيعات بالانفاضة الى تأكيد دور الدلائل العامه .</p>	<p>عدم درايممة المستهلك بوجود الملعة بالسوق</p>
<p>استراتيجيه جديده للتوزيع تأخذ في الاعتبار احتياجات السوق والمعملاء ومحاولة المفاضلة بين التوزيع المباشر وغير المباشر من حيث مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف الشركة مع منح المعملاء حوافز مجزونه لتشجيعهم على زيادة بيعات الشركة .</p>	<p>نافذ التوزيع</p>
<p>وضع استراتيجيه تسويقية تأخذ في الاعتبار الخدمات التي يحتاجها المستهلك قبل وبعد عملية البيع مع توفير مراكز خدمات يهيمه نسي جميع المناطق التي يتواجد فيها مستهلك الملعه . تحليل المنافسين وتحديد عدد دعم في السوق وحجم كل منهم على من فيه حيث يحرص التسويق تقسيم السوق الكلي الى شرائح وقطاعات توزيع منتج جديد ، سياسات الاعلان والترويج ، نافذ التوزيع ، خدمات ما بعد البيع .</p>	<p>خدمات ما قبل وبعد البيع المنافسون</p>

الاستراتيجية	القوى المعوقه
<p>وضع استراتيجية يكون هدفها التركيز على العمل الجماعي وذلك من خلال تطبيق بعض الاساليب الادارية التي تشجع على العمل الجماعي بين الافراد مثل العصف الذهني وحلقات تطوير الجودة .</p>	<p>العمل الفردي</p>
<p>وضع استراتيجية لتطوير الانتاجية تقوم على اساس استخدام اساليب الانتاج السهلة والبسيطة مع تحديث الآلات المستخدمة داخل المصنع ودراسة طرق «مبانتها» .</p>	<p>الانتاجية</p>
<p>وضع استراتيجية لتأيد دور الحكومة في الاعمال التي تسود بها الشركة وذلك من خلال تحديد أهم المجالات التي تتطلب الحكومة المساعدة فيها داخل بيئة العمل ورفع ذلك للمسؤولين .</p> <p>استراتيجية هدفها الاساسي هو تفسير اتجاهات العاملين تجاه المنظمة حتى تتحول اتجاهاتهم السلبية الى اتجاهات ايجابية وغالباً ما يتم ذلك من خلال البرامج التدريبية والتثقيفية داخل وخارج المنظمة .</p>	<p>الحكومة</p> <p>السولاء</p>

التطبيق

بعد تحديد الاستراتيجية المناسبة للتطبيق على القبول المعوقه داخل النظمه تكون الخطوة التالية مباشرة هي تولى عملية التطبيق فالعبرة بنجاح النظام تعتمد الى حد كبير على تطبيقه بالكفاءة والفعالية المطلوبه .

متابعة تطبيق النظام في الواقع العملي :

باعتبار أن نظام الادارة بالاهداف يعتبر نظاما جديدا فمن المتوقع أن تحدث بعض المشكلات عند التطبيق الامر الذي يتطلب من الافراد القائمين بعملية التطبيق وضع حلول لهذه المشكلات بما يضمن التطبيق العملي للنظام ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة والعاملين .

- 1- Morrissey, Management by objectives and Results, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company 1970.
- 2- Humble, J., Management by objectives, London :
Mc Grow - Hill, 1970.
- 3- Odiorne, George, Management by objectives, London,
1970.
- 4- Schel, Management by Results, N.Y Mc Grow - Hill,
1961 P 31.
- 5- Raia, A, Managing by objectives, England 1974.
- 6- Mc Gregor, D., The human side of Enterprise N.Y;
Mc Grow - Hill, 1960 P. II.
- ٧ - عثمان خيرى - الادارة بالاهداف ، المنظمة العربية للمعلوم الادارية
القاهرة أغسطس ١٩٧٥ ، ص ١٠ - ١١ .
- ٨ - سير الشيخ - المفاهيم الاساسية لنظام الادارة بالاهداف والنتائج
المركز العربي للتطوير الادارى ، ندوة الادارة العليا
١٩٨٢ ص ١٨٢ .
- ٩ - توفيق محمد عبد المحسن التسيوى - مدخل عملى لتحسين أداء الصناعة
المصرية ، دار النهضة ١٩٨٧ ص ٢٠٢ .
- 10- R.T. Hall and C.J. Hitch, Price policy and procedure
Harcourt, Brace & World inc, New York, 1966.

- 11- R.M Cyert and T.G March, Organisational factor in the theory of oligopoly, the Quarterly Journal of Economics, Feb 1956, pp 40 - 43.
- 12- Baldwin, the Motives of Managers Environmental restraints and the managerial Enterprise, Quarterly Journal of Economics 78., 1964 p 238.
- 13- J.R. Davies and B Hughes pricing in practice, Heineman Educational Book Ltd, London, 1982, P. 9.

الفصل الثامن

المراجعة الإدارية كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يتم القارىء
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * تعريف للمراجعة الانلوية .
- * مزايا للمراجعة الانلوية كمدخل لتقييم الاداء .
- * الفرق بين مراجعة الانلوة ومراجعة الحسابات .
- * من يقوم بالمراجعة الانلوية ؟ .
- * المراحل المختلفة لتنفيذ للمراجعة الشاملة .

تعتبر المراجعة الادارية احد المداخل الرئيسية التي استخدمت في
تقييم الاداء الكلي للمنظمة . ولقد زاد الطلب على استخدام هذا المدخل
في السنوات القليلة الماضية نتيجة لزيادة عدد المنظمات وكبر حجم
اعمالها في الاسواق المحلية والدولية .

ومن غير جاكسون مارتنديل (1) J. MARTINDALE من الاوائل
الذين استخدموا هذا الاسلوب حيث يرى ان المراجعة الادارية هي
اجراء للاختبار والتحليل والتقدير النسبي للاداء الكلي للادارة وان الهدف
منها هو قياس جودة الادارة لخدمة الافراد اصحاب المصلحة المتعلقين
بالشروع (المستثمرين ، العاملين ، المستهلكين ، ... الخ)

وفي رأي ليمونارد (2) Leonard نجد ان المراجعة الادارية
عبارة عن الفحص والاختبار الكامل للهيكل التنظيمي للمنظمة او لاحد
اقسامها ، واختبار الخطط والاهداف وموائل التشغيل ومدى استخدام
المنظمة للعناصر الانسانية والمادية بها .

وعرفها كاتب اخر بانها الدراسة الانتقادية للنشاط الاداري
ياكله في المنظمة بقصد الكشف عن نقاط الضعف فيه بغية احداث
التحسينات قبل فوات الاوان .

كما سبق يتضح ان المراجعة الادارية عبارة عن سلاح فعال
تستخدمه ادارة المشروع في كشف الاخطاء قبل وقوعها ومن ثم تهيئ
اداءها بانمى للاخطاء في غالبية الاحيان . وهي ايضا وسيلة لضبط

الانحرافات عن الخطه (الفرق بين التخطيط والتنفيذ) ومن ثم
 أسلوب الزيادة فعليه سياسات الاعمال والاداره وتطوير العمل وترسيده
 الاداء - فهي منهج متكامل لمراجعة النظم والسياسات وطرق واجراءات
 العمل والاجراءات الماليه في الاستثمار والتمويل وتقييم المركز المالي
 والدارسه العمليه في مجال شئون العاملين والتسهيلات الماديه والتمويليه
 وعلاقه النظم بالبيئه والتجديد والابتكار والسلوك التنظيمي وغيرهما
 (٣)

فإذا كانت الصوره العامه للمراجعة الحاسبه مقيدة بنشاط
 الحاسبه وتدقيق الحسابات نجد ان المراجعة الاداريه نشاط كل من
 للمنظمه من تحقيق وانتاج وتوسيل وافراد وعلاقات عامه وبحوث وتطوير
 من هنا بدأت تظهر وظائف المراجعة الاداريه كمدخل شامل على عكس
 المراجعة الحاسبه كما يوضحها الجدول رقم (٨ - ١)

ومن هنا يتضح ان تطوير نظام المراجعة الاداريه كمدخل
 لتوسيع الاداء الكلي للمشروع يحقق جزئيا هامه لاداره منهجا :

(١) ان التقييم يشمل أوجه النشاط المختلفه بالانشاء ولا ينقل شيئا
 منهجا .

(٢) ان التقييم يتم على اساس الدراسه العمليه والبيانات الميدانيه
 ومن ثم فهو يعكس حقيقه ما يجري في المنشاء .

(٣) ان هذا الأسلوب يمكن تطبيقه بواقفه مدبري الادارات أو الاقسام
 كل في المجال الذي يخصه .

جدول (٨-١) الفرق بين مراجعة الاداره ومراجعة الحسابات

الملاحظات	المراجعة المالية والحسابات (تدقيق الحسابات)	مراجعة الادارة	معايير القارنسة
تضم المراجعة لاداره ومراجعة الحسابات .	نوعيه وقد تستم بالعميات	شامله	١ - الشمول
تخدم نتائج المراجعة الاداره علياً التدقيق	بعد اعداد الحسابات الختامية .	خلال العام ونهايته	٢ - الدوريه
	المعاملات الماليه الملموسه	جميع انشطه الاعمال وظائف الاداره	٣ - مجال التطبيق
	للتدقيق لاغراض داخلية وخارجيه قانونيه .	مراجعة تفصيليه لتحسين النتائج	٤ - الهدف
	اداره الحسابات والمراجعه	الاداره العلوية	٥ - المستويه
	الحسابات مع المراجع الخارجيين .	تم المشاركه بين المتويات المختلفه	٦ - مشاركه الادارات
	اهداف ربحية ومالية فقط	ضمومية	٧ - توازن الاعداد
	خارجيه / مراقبه الحسابات	داخليه علياً	٨ - مصدر السلطة

الملاحظات	مراجعة الاداره	معايير المقارنه
المراجعة الماليه والحسابات (تدقيق الحسابات)	تبررها الفوائد	٩ - التكلفة
غاليا ما تكون مرتفعه	داخلي أو خارجي أو معا	١٠ - المراجع
خارجي	يمكن ان تتم في اى وقت	١١ - التوقيت
لا تتم الا بعد انتهاء الحسابات الختامية .	على الوسائل والنتائج الملموسه والغير ملموسه (الملوكيه)	١٢ - درجة التركيز
على النتائج الماليه النهائيه	عاليه	١٣ - درجة الاهتمام بالهئتم المؤشره
منخفضه	توفره	١٤ - الاهتمام بالتفاصيل
تركز على النتائج الكليه	مانعه	١٥ - نوع المراجعة
صححه للخطا	اداري شامل	١٦ - الطابع
قانوني نوعي	تراجع الاداره العليا	١٧ - درجة المراجعة
تراجع الحسابات الختامية	تهتم بالاسباب لتحسين النتائج .	١٨ - تهتم بالسبب
تهتم بالنتجه اما سببا	محدود	١٩ - درجة الانتشار والتطبيق
واسع الانتشار		

المصدر : د فريد زاغبي النجار ، المراجعة الاداريه ، اسلوب متكامل لمرآة
الاداره عبر ارجع التجه الاداريه ، ندوة الندوة
والتابعه ، المركز العربي للتطوير الاداري

(٤) ان التقييم وان كان يعطى تقديرا عاما لاداء المنشأة الا انه يوضع أيضا نقاط الضعف والتمييز فيها ومن ثم يساعد على تحديد أولويات الاصلاح والعلاج .

(٥) ان نظام التقييم المقترح يتلافى العيوب التي نشأ من استخدام أساليب جزئية مثل تقييم أداء الافراد أو تحليل النسب المالية التي تركز على جوانب المشرع الاخرى .

ولتحقيق تلك الفوائد يحتاج نظام المراجعة الادارية مجموعة من النظميات الانشائية والتي نجملها فيما يلي : (١)

١ - ضرورة اعتراف وقبول الادارة العليا لفاعلية وأهمية مراجعة الادارة .

٢ - تصنيف فريق العاملين بالنظمة بالمعايير والمسابقات المستخدمة في اكلوب مراجعة الادارة وقبول جميع الافراد لهذه المعايير .

٣ - مناقشة الافراد المعنيين في نتائج المراجعة بغرض تحسين الاداء واعادة توجيه الموارد وتصحيح المسارات الطيقة .

٤ - ضمان التنسيق بين أدوات المراجعة وأهمية كل أداة من خلال مشاركة مندوبين عن الادارات المختلفة في الشروع أو النظمة .

٥ - توزيع نسب أهمية كل عنصر (مجال مراجعة) بالشاركية والمناقشة (مديري الادارات مع الادارة العليا) .

٦ - ايجاد النتائج النهائية للمراجعة في شكل كشف تفصيلي وجميع الاوزان وحساب النسب المعطاه لكل مجموعة عوامل الى الاجالى .

٧ - مقارنة قيمة المراجعة للمنظمة هذا العام مع نتائج الاعوام السابقة .

من يقوم بالمراجعة الادارية :

يسرى البعض ان القيام بعملية المراجعة الشاملة يجب ان يكسبون من اختصاص الادارة العليا في المشروع وصفه خاصة اعفاء مجلس الادارة . وفي بعض الاحيان يمكن انشاء هذه المهمة الى جهة خارجية وخاصة في حالة توافر الخبرة والكفاءة لدى تلك الجهة ، معنى ذلك انه يمكن التمييز من طريقتين لفحص الادارة . ولكن كل طريقة من هذه الطرق ميزاتها وعيوبها .

بالنسبة لاستخدام مكاتب الاستشارة الخارجية يمكن تحديد الزايات التالية :

- ١ - التخصص الدقيق في مجالات الادارة بعينه عامة .
- ٢ - ان وجهة النظر الخارجية غالباً ما تكون متنوعة في تقييمها لاداء الكلي للمنظمة .
- ٣ - توافر الامكانيات المادية والبشرية لدى بعض المكاتب للقيام بهذه المهمة .
- ٤ - التفرغ التام لعملية التقييم باختيار ان ذلك جزء اساسي من صميم عملها .
- ٥ - الاستفادة من خبراتها المتعددة في السوق في تطوير العمل الاداري بالمنظمة على نمط ما يطبقه المنافسون .

عيوبها :

- ١ - عدم الولاء للمركبة .

- ٢ - عدم الألتام بالظروف الداخليه بالشركه .
- ٣ - قد يؤدي ذلك الى انخفاض الروح المعنويه لبعض مرءجال الاداره لعدم قيامهم بتلك المهمه .
- ٤ - قد يكون الهدف الاساسي لهدفه المئاسب هو تحقيق ربح قصير الاجل والثالثي يتركز اهتمامها على التمس وليس الربح .
- ٥ - ارتفاع التكلفة التي قد تحملها الاداره نتيجة اضداد المهمه لجهه ظريفيه .
- ٦ - ان عدم وجود نوع من التنسيق بين اداره المشروع والمئاسب الامتثاريه قد يؤدي الى فشل النظمه في تحقيق اعدائها .
- بالنسبه لقيام الاداره العليا بمعليه التنظيم تحصر الزايا فيما يلي :

- ١ - ولاء رجال الاداره العليا للشركه .
- ٢ - فلسفه التكلفة .
- ٣ - الحافظه على استمرار المشروع .
- ٤ - القدره على تشخيص المشكلات الداخليه .
- ٥ - رفع الروح المعنويه .

- والنسبه للميؤب يمكن حصرها فيما يلي :

- ١ - ان خبره الاداره غالبا ما تكون منحصره في معرفه الظروف الداخليه للمنظمه دون وجود تصور كاف عما يدور خارج النظمه وهذا يؤدي الى فقد ان عنصر اساسي في معليه الاداريه والذي يتعلق بالظروف الخارجيه المحيطه بالمنظمه سواء كانت هذه الظروف متعلقه بالتواحيب السياميه

الاقتصادي والاجتماعي والقانونية التعليمية . . . الخ .

١ - ان الادارة العليا في المشروع قد تفتقر الى المال بسبب

المختلفة والتي يمكن استخدامها في عملية التقييم .

٢ - تخفيض رجال الادارة العليا في تقسيمهم لبلاد الكلي حتى

يظهروا شركاتهم في موضع متميز بالمعنى .

المراحل المختلفة التي تقوم بها الكاتبة الاستشارية في تنفيذ

المراجعة الشاملة :

تقوم الكاتبة الاستشارية بتطبيق نظام المراجعة الشاملة من

خلال مجموعة من المراحل يمكن تحديد هذه فورياً بالأساسي :

أولاً : المرحلة الاستطلاعية للدراسة وفيها يتم جمع المعلومات عن

١ - ملكية مؤسسة العميل .

- هل هي قطاع عام أم قطاع خاص ؟ اي هل المؤسسة

ملوكة للدولة أم لافراد ؟

- هل المؤسسة ملوكة بالكامل للدولة أم ملوكة جزئياً ؟

- في حالة ملكيتها لافراد ، ما هي نسبة توزيع المالكين

بين الملاك ؟

- هل غالبية الاسهم ملوكة لعدد محدود من الافراد ؟

- هل المؤسسة ملوكة لعاطف واحدة ؟

- ما هو توزيع الملاك على الشاخص الاداري ؟

* انظر د . مبري بيثوسفدليس الترخيني والتحليل المالي

للمؤسسة " الخبراء المبري في الخدمة والادارة - القاهرة

- هل هناك اجانب عن العائلة في مناصب مثوله ؟
- هل المؤسسة تنتمي الى وزارة معينة او مؤسسة اخرى ؟
- هل هي جزء من مشروع كبير او برنامج تشيئة ؟

فمثل هذه البيانات تؤثر فائيرا جوهريا على نشاط مؤسسة العميل ، وبالتالي على تشخيص المكتب الاستشاري للمشاكل والحلول التي يقترحها. بمعنى عامه تجد ان الشركات العامة تكا - ون مرضته اكثر من شركات القطاع الخاص لقوانين ولوائح الحكومة بينما نجد ان الشركات الفردية تكون ممرنة اكثر للوائحها ونظما الداخلية بالإضافة الى القوى المتاحه ميسسي السوق .

٢- حجم المؤسسة :

- ما هو حجم المؤسسة بالمقارنة بالنافعين ؟
- ما هو حجم المؤسسة بالمقارنة بالنظام الاكبر الذي تنتمي اليه .
- ما هو حجم المؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات الاخرى الوجوده في نفس الموقع الجغرافي ؟

ويكن الحصول على هذه البيانات من ادارات مشيرون العاطلين - الترويج والاداره الماليه - التقارير السنويه - جهات النشر الخارجيه .

وغالبها ما تستخدم هذه البيانات فكرياً :

- تخطيط وتنظيم المخططة الاستثمارية
- إمكانات التحويل
- القدرة على المنافسة
- صمودات تطوير المنتجات الجديدة
- صمودات توفير العمالة

٣- نوع نشاط المؤسسة :

من المتوقع ان نجد اختلافات جوهرية في الاداء والنظم التي توضع للمؤسسات المختلفة سواء في المجال المناعسي ، التجاري أو قطاع الخدمات .

والاختلافات المتوقعه هي كما يلي :

- اختلاف النشاط يحدد نوعيه الادارات الداخليه وبالتالي يؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد الاهداف الاساسيه للشركه وبالتالي تحديد مسند الادارات الاساسيه التي تستخدم هذه الاهداف والادارات المعاونيه . هذا يعايند على تحديد موقع الادارات المختلفه في الهيكل التنظيمي .

- تحديد معدلات الاداء لكل نشاط له تقاييس ومعدلات
اداء تختلف عن غيره . هذا يساعد في وضع نظم
الحوافز وتقييم الاداء وكذلك وضع معايير لاكتشاف المشاكل
في الادارات المختلفة لهؤسسة المييل .

- تحديد المهارات المطلوبة اللازمة لتخطيط العمالة .
- تحديد الاختصاصات المرتبطة بنشاط معين وعيها
بالتالى يؤثر في تصميم نظم العمل المختلفة داخل المشروع .

٤ - بالاضافة الى مجال النشاط العام يجب على المدير ان يحصل
على البيانات الاتية :

- تعريف جديد بالبلع او الخدمات التي تقدمها المؤسسة
- عدد هذه السلع ومدى تنوعها .
- حجم الانتاج من كل نسوع .

وتستخدم هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعتماد
الادلة في المجالات الاتية :

- الاهداف والخطية .
- الهيكل التنظيمي .
- استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة .
- استراتيجيات الناقمة السعرية وغير السعرية .
- استراتيجيات الشراء والتخزين .

٥ - تاريخ المؤسسة وتطورها :

كما يجب على الخبير الاستشاري ان يتمرر على التطور التاريخي للمؤسسة . وهنا يتطلب الامر معرفة الاحداث التي ادت الى تغيير جوهرى في اتجاه انشطته الشروع ، حجبها لو كفايتها .

والبيانات التالية ستكون مفيدة في هذا المجال :

- متى بدأت المؤسسة نشاطها ؟
- ما هي الاحداث التاريخية التي اشرت في تطور المؤسسة ؟
- ما هو الموقف قبل وبعد هذه الاحداث ؟
- ما هي اسباب هذه الاحداث ؟
- هل الاثار المذكورة ايجابية او سلبية من حيث تأثيرها على المؤسسة ؟
- ما هي هذه الاثار ؟
- ما هو معدل نمو المؤسسة ؟
- ما هي التوقعات في المستقبل بالنسبة لمعدلات النمو ؟

وتحصر مصادر هذه البيانات في اى كتيبات تتوفر عنسب التطور التاريخي للمؤسسة أو المسئولون في ادارات بحوث التسويق وادارات البحوث والتطوير . والافتقار الى ذلك يمكن اللجوء الى مصادر خارجية مثل البرودين والاجهزة الحكومية للحصول على هذه البيانات .

وفى حاله الاعتماد على الجهات الخارجية في الحصول على تلك البيانات يجب التأكد من موضوعية هذه البيانات وعلاقتها ومدى مساهمتها بتشخيص مشكلة المؤسسة ووضع حلول لها .

٦ - تحديد الازمات الناشئة واجهت المؤسسة مثال الانخفاض الحاد في ارقام المبيعات أو زيادته معدل الدوران أو انحباب الشركة من السوق لدخول منافس جديد .

وما يهم الخبير الاستعماري هنا هو معرفة تأثير هذه الاحداث على استقرار المؤسسة واستمرارها في مزاوله انشطتها .

٧ - التطور التاريخي للسلع أو الخدمات التي تقدمها الشركة ما هي التغيرات التي حدثت في اهداف الشركة أو في السلع والخدمات التي تقدمها في المراحل المختلفة ؟ وكيف حدثت هذه التغيرات ؟

وتفيد هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعداد الادلة الاتيبيه :

- صياغة اهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط الشركة في المستقبل .

- دراسة الهياكل التنظيمية وتوخي الحرص في اقتراحات تغييرها .

هل نظام المكافآت مرتبط بعنصر الزمن ؟
ما هو شعور الاداره العليا تجاه الانتظام في العمل
والحضور والانصراف في الواجبات الرئيسية ؟

الالتزام الزمني :

هل تقوم الشركة بالتزاماتها قبل التغير في الوقت المناسب ؟
هل تنتظر المؤسسة حتى اللحظات الاخيره وتقوم بضغط العمل ؟
هل هناك جدول للمعمل لتجنب المجهله ؟

ويعتبر المسئولون في ادارات البيع والانتاج والخدمات المشغله
بالجمهور صديرا دائما في الحصول على هذه البيانات وقالها
ما تساعد هذه البيانات في تخفيض المشاكل واعداد الادله
المتعلقه بالبيانات الاتييه :

- تخطيط الانتاج ومراقبته .
- تخطيط المتالسيه .
- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات .
- التنسيق بين الادارات المختلفه داخل المشروع .

ثانياً : الدراسة الميدانية :

من خلال القيام بالامتصاص أو الملاحظة الميدانية ومعرفة الامتصاص أو الاستبيان على أنه أداء للحصول على الحقائق ونجميع البيانات . وهو في أبسط صورته مجموعة من الأسئلة المكتوبة في نموذج يمد لهذا الغرض يتم توجيهه لافراد المجتمع أو المرئيه محل الدراسة .

ويجب ان تتوافر في صحيفه الامتصاص عدة شروط حتى يمكن الحصول على بيانات سليمة ودقيقة عن عملية التقييم :

- ١ - تحديد البيانات الاساسية : حجم الشركة - عدد العاملين كيه التمديد - الخ .
 - ٢ - تحديد المعلومات المطلوبة : الهيكل التنظيمي ، السياسات التنفيذية ، السياسات الانتاجية - مصادر التمويل . . الخ .
 - ٣ - تحديد مجالات البحث :
- وتتم تحديد المجالات المختلفة من خلال خبره الخبير باستشاره عدد كياف من المتخصصين في الشركة ومراجعه البحوث المايقه في مجال التقييم .
- ٤ - تحديد الاسطه والمبارات الداخلة في كل مجال ومباختبا :

أ - الاستطاعة :

هناك نوعان من الاستطاعة يمكن تضمين أحدهما أو كليهما في الاستقصاء وهما :

* الاستطاعة المنقلبة : وتتميز هذه الاستطاعة بسهولة الاجابة عليها من جانب المتقصى بالاضافة الى انها تحتاج الى قليل من الوقت والجهد في تسجيل البيانات وتحليلها ، وتحول دون تطرق الافراد البحوثيين لموضوعات لا فائدة لها يتضمن السؤال .

* الاستطاعة ذات الاجابة المفتوحة : وتتميز على الاستطاعة ذات الاجابة المغلقة بانها تشجع للافراد البحوثيين بأن يعبروا على انفسهم بمسوره تلقائيه وحتاج هذا النوع من الاجابات الى جهد كبير في تحليل محتواها وحتسب تفضيل احد نوعي هذه الاستطاعة على طبعه البحث ومدى حداثته ، ودرجه التأكد من معرفه جميع الاحتمالات المتوقعه للاجابه عن الاستطاعة ذات الاجابه المغلقة . ويحتسب عادة ان يتضمن الاستقصاء كلا النوعين من الاستطاعة .

ب - المهارات :

يمكن ان يتضمن الاستقصاء عددا من المهارات او التقديرات وطلب من الافراد ان يحددوا مدى موافقتهم

أو مدى انطباق ضمنون العبارة على حالتهم .

جـ - صياغة أسئلة عبارات الاستقصاء :

وهناك شروط أساسية يجب الالتزام بها عند صياغته

أسئلة الاستقصاء ، ونذكر فيما يلي أهم هذه الشروط :

١ - مستوى اللغوية :

يجب أن تصاغ الأسئلة والمباريات في المستوى

سهل والفاظ بالرفق لمعظم الافراد الذين يوجه اليهم

الاستقصاء ، وعند تفاوت المستويات الثقافية لمن

يوجه اليهم الاستقصاء ، يجب استخدام التراكيب

والعبارات التي يفهمها ادنى المستويات .

٢ - توضيح السؤال أو العبارة :

ينبغي أن يمثل كل سؤال أو عبارة ضمنيا

واحدًا متصيرًا بذاته غير مختلط بتفسيره .

٣ - موضوعية الصياغة :

يجب أن تصاغ الأسئلة أو المباريات في صورة

بحيث لا تتضمن - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة -

حكما أو تصديرا بالنسبة للفكرة التي يمثلها ضمنون

السؤال أو العبارة - فمع هذا ضمان لحرية اجابه الفرد .

مهولة السؤال أو العبارة :

ينبغي ألا يتضمن الاستقصاء سؤالاً أو عبارة تستدعي استرجاع معلومات معقدة أو القيام بعملیات تفكير تستدعي جهداً كبيراً من المتفحص فيه .

اسئلة وجارات المراجعة :

يجب ان تتضمن الاستقصاء عدداً من الاسئلة والمبارات التي يمثل كل منها ضوفاً واحداً صريحاً بصور مختلفه وذلك للتأكد من صحة الاجابات التي يقدمها المهجرون . وكذلك لا يجوز ان تبولى اسئلة المراجعة أو تصاغ بطريقة تجعل الفرد المهجور يفهم الغرض الحقيقي منها .

الكيم والكيف :

أي اذا كان السؤال يمكن الاجابه عنه بطريقة كيمه فلا يجوز ان يسأل عنه بطريقة كيفيه .

طول السؤال أو العبارة :

ينبغي ان يكون طول السؤال أو العبارة مناسباً بحيث يستطيع المهجور فهمه والاجابه عنه بسرعة فلا يجوز ان تتضمن اسئلة الاستقصاء أو عباراته جملاً معترضه أو مقدمات أو لحقات لا يقتضيها الموقف .

١ - تحديد احتمالات الاجابة بدنية :

في اسئلة الاستقصاء ذات الاجابات المحددة مسبقا على الباحث ان يتحرى الدقة والقبول في وصف الاجابات المحتملة التي يحددها لكل سؤال .

٢ - ترتيب اسئلة الاستقصاء او عباراته :

يجب ان ترتيب اسئلة الاستقصاء وعباراته بصيغة تضمن الا توشع الاجابة عن سؤال سابق في الاجابات عن سؤال لاحق . وتم تحقيق هذا الشرط بفعل ما يلي :

١ - تحديد مجالات الاستقصاء على النحو السابق ذكره واعطاء رمز لكل منها .

٢ - صياغة عدد الاسئلة او العبارات لتغطية العوامل الداخلة في كل مجال . وتحديد رقم للسؤال داخل مجاله "اولا : ١ ، ٢ - او ١ ، ٢ ب ٢ وهكذا .

٣ - تقديم الشكر للمتخصصين في عمل استماره الاستقصاء .

الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم الطرق في وسائل جمع البيانات وذلك لانها تنهم اسهاما اساسيا في تقييم الاداء الكلى للنظمة من خلال مشاهدة الرؤساء والبروفيسور الاداريين في تصرفاتهم وغالبا ما تتم الملاحظة بعد طرق هي : (٥)

١ - الملاحظة بالشاركة:

وذلك في حالة ملاحظة القائم بعملية التقييم لممثل
لجنة من اللجان وذلك بشاركته في عضوية وأعمال تلك
اللجنة .

٢ - الملاحظة بدون المشاركة :

بمعنى ألا يشترك القائم بعملية التقييم في المجال
الذي يقوم بدراسته وتكون ملاحظته خارجيه عنه ومن شاركه .

٣ - الملاحظة المقسمة :

حيث يخلق القائم بعملية التقييم عين وجوده في
المجموعة ويخلق عن الهدف فاعين وجوده والغرض من
تواجده بينهم .

٤ - الملاحظة المستترة :

حيث يتفعل القائم على المجموعة عند رؤيتهم
دون إعلان عن الهدف فاعين وجوده بينهم .

وهناك مجموعة من الاعتبارات الأساسية يجب أن
تأخذ في الحسبان قبل البدء في الملاحظة (٦)

- ١ - أن يحصل القائم بالملاحظة على معلومات دقيقة عن
الأنشطة الإدارية التي يقوم بملاحظتها .
- ٢ - أن تكون أهداف القائم بالملاحظة واضحة لديه
سواء كانت أهدافه أرحمة .

٣ - أن يضع وسيلة مناسبة لتسجيل النتائج وذلك لتفنين الساليب
 الملاحظات المتعددة، أو الاستقلالية وتحديد الوحدات
 الاحتمالية اللازمة في التسجيل .

٤ - يجب أن يقرر القويم كيفية تسجيل وقد وسن المعلومات
 المستخلصة من ملاحظته . أي متى يتم ذلك هل أثناء
 عملية الملاحظة أو بعد الانتهاء منها مباشرة أو بمجرد
 كل زيارة يبدئها .

٥ - أن يحدد الفئات أو المستويات التي سيقيم بملاحظتها
 والفصول في هذه الحالة أن القويم يقوم بالإنفاذ في
 الخطوة السابقة وهو الوصول إلى أعداد رقمية لأنواع
 الملوك يميز الملاحظات النوعية والتفسيرات لها شاهد .

٦ الملاحظة بمعناها :

أي عدم الملاحظة بطريقة سرية غير منظّمة .
 كما يجب على الملاحظ أن يعرف موضوع الملاحظة وأن يصف
 بياناته وأن ينفى مهارة الملاحظة لديه .

٧ - يجب عمل تقويم أو تدريج لكل ظاهرة على حدة ، وذلك
 بقياس تدريجي محدد ، حتى لا يؤثر التدرجيات أو
 النتائج بعضها على بعض .

٨ - أن يحترم ما يلاحظ دون وضع انطباعاته القوية على ما يلاحظ
 إنما يكفي بوصفها كما هي مع تحليلها بشكل علمي
 دون تعليقات شخصية أو قبيحة .

٩ - يجب التدريب على أدوات وأجهزة القياس والاحتاط بهما
 قبل استخدامهما .

٢ - انها تتطلب عدد اقل من الخبراء بالقارننه بالمائيل
الاخرى *

٣ - انها تسمح بتسجيل السلوك الادارى مع حد منه نفسى
ذات الرقنت *

٤ - انها تسمح بتجميع البيانات فى المواقف السلوكيه المثاليه

٥ - انها لا تعتمد بدرجة كبيره على الاحداث الماضيه بالنظريه

٦ - انها تسمح بالتصرف على البيانات التى قد لا يفكر
فيها القيم اثناء عليه القابله مشلا او عند الاستجابيه
للمراسلات والاشبهات *

٧ - قد يكون القيم مالكا لبعض المشاكل الشخصيه كأن يكون
محبها أو حياها الانفعال أو يقوم ببعض التصرفات التى
لا تتجسم مع طبيعه المالمسين داخل النظمه وهذا يؤثر
على عليه جميع المعلومات (حيث لا يمكن ان يحصل
على ثقته واحترام الباحثين والتالى لا يأخذ ما يريد
من المعلومات عنهم) *

٨ - قد يتعاطف الباحث أو القيم مع الباحثين لدرجه
وجوده صموده بالنه فى التخلف من هذا التعاطف نتي
غمره وتحليله للظاهيره الاداريه الدرجه *

ب - اما فيما يتعلق باخطاء الملاحظه فيمكن حصرها فى
النقاط التاليه : (٧)

١ - لا يمكن استخدام هذا النهج لدراسه جميع الظواهر
والمشاكل الاداريه *

٢ - انه جيز عن الوصول الى قايمة لجمع المعلومات
 فاذا ذهب باحث شان الى دراسة نفس الشكله عند نفس
 الجماعة الخاصة للدراسة فسوف يحصل على معلومات
 تختلف عن المعلومات التي حصل عليها الباحث الاول وقد
 يرجع ذلك الى طبيعة العمل . التفسير داخل المنظمة

٣ - قد يعتمد كثير من العاملين عن قصد - عند معرفتهم
 موضوعون تحت الملاحظة - السر ، اطباء ، انطباعا ، معتقده
 للقائم بعمله الملاحظه .

٤ - لا يمكن للشخص المنفذ اليه عليه التقييم ان يتيسر
 في احيان كثيرة بقرع عدد معين ٠٠٠٠٠ حتى يكون
 موجودا اثناء عمله وشيئ .

٥ - كثيرا ما تجد عمل عوامل خارجيه في عليه الملاحظه .

٦ - الملاحظه محدوده بالوقت الذي تجد فيه الاحداث -
 ومضى تلك الاحداث قد تمتدق فتره سنوات ٠٠٠٠٠٠
 ومنها يمكن ان تجد نفس ذات الوقت ولكن في اماكن
 متفرقه ، وبالتالي فيكون من المستحيل على الباحث ان
 يجمع البيانات والادله الضرورية اللازمه .

٧ - هناك بعض الاحوال التي تجد فيها الملاحظه لانها
 غير ممكنه بالنسبه لحياة الافراد الخاصة .

هذه هي اهم الانتقادات التي نستطيع توجيهها الى
 طريقة الملاحظه كوسيلة لجمع المعلومات في تقييم الاداء الكلي
 للاداره . $N = 1$ $N = 2$ $N = 3$ $N = 4$ $N = 5$ $N = 6$ $N = 7$ $N = 8$ $N = 9$ $N = 10$
 الشخص القائم بعمله التقييم على الملاحظه وتنظيم
 جدول زمني لرصد وملاحظه الانشطة الادارية والفردية

يشكل. منظم ومستمر .

ثالثا :

من واقع البيانات التي تم جمعها في الدراسات الاستطلاعية
أو من خلال الاستقصاء واللاخطه يتم تهيؤ البيانات وفقا
لعناصر الاداره بالنسبه للشروع ككل .

وهي هذه المرحله يجب ان يراجع القائم بعملية التقييم
البنود التاليه للتأكد من صحه تهيؤ البيانات ومراجعتها :

- ١ - هل عدد الادله التي جمعت ونوعها كاف ونائب لحمل
العكسه ؟ وهل قدمت ايه بيانات لا لزوم لهما .
- ٢ - هل سرد الادله بالصورة التي جمعتها فعمده
أم انها نظمت لكي تستخلص منها المعلومات المتعلقة
بالفرض موضوع التقييم ؟
- ٣ - هل اتخذت الاحتياطات منسب جميع البيانات وتمجيلها بدقه
ومراجعتها الخطوات والطرق المستخدمه والنشائج لاكتشاف
الاطمئنان ؟
- ٤ - هل حدثت اخطاء عند ملاحظه الظواهر الاداريه او اجراء
الملييات العمائيه او اختيار الطرق التجريبيه او الاحصائيه
أو تنفيذها أو اقتباس نصوص أو نقل تواريخ أو اسماء أو اي
بيانات ؟

- ٥ - هل فسرت المواد الاصلية وترجمتها بنفسه ؟
- ٦ - هل استخدمت الرسوم أو الخرائط أو التخطيطات أو النماذج أو الجداول أو الصور حينما كانت تستطيع تفصيل الافكار بكلمات كيميائية ؟
- ٧ - هل تتفق الجداول والاشكال مع قواعد تكوين الجداول والاشكال الجيدة ؟
- ٨ - هل استخدمت رموز غريبة لتبسيط الخطوط في الرسوم بدلاً من تبسيط اللسان اذا كان التقرير سيئاً اخراجه بالتفسير ؟
- ٩ - هل يتفق عرض الترميز الاسلوب والشكل القرير ؟ هل الترميز مفسر الى اقسام فرعية مناسبة ؟ هل اعطيت هذه الاقسام عناوين مناسبة ؟ هل ترتبط الاقسام منطقياً بعضها ببعض الاخر ؟ هل يوجد تامل منطقي مستمر في عملية الوصول الى حل المشكلة ؟
- ١٠ - هل ادخلت كلمات وجمل وفقرات انتقالية لكي توضح العلاقة بين العناصر وتيسر تتبع التفسير ؟
- ١١ - هل يتصف التقرير باستخدام اللغة العلمية - اسلوباً ولقائمه ؟
- ١٢ - هل هيئت العبارات تنبأه دقيقه بما يحددها عين التفسير ؟

رابعاً : تحليل البيانات وتفسيرها :

ومس هذه المرحلة يتم معرفه نقط الضعف الحقيقيه
داخل النظمه وخارجها وأسبابها وعلاقتها ببعضها

ولبذا ينبغي على القائم بعملية التقييم والتحليل ان
يأخذ في الاعتبار التباين ولا تنال نفسه :

- ١ - هل اجسرى التحليل بطريقة موضوعيه خلوا من السراى
المجرد والتعقيب الشخصى ؟
- ٢ - هل اثقت تصميما معرفه دون وجود ادليه كافية تؤيدها ؟
وهل تتم التصيما تبالدقه والكفاءه ؟
- ٣ - هل طوى تنظيم البيانات ومعالجتها مناسبه وصحيه ؟
- ٤ - هل تلزم حقائق اكثر أو اقله أو شرح غصليه أو عبارات
انتقاليه لكى تجعل التحليل واضحاً لاداره ؟
- ٥ - هل يحتوى التحليل على ايه تعارضات أو تناقضات أو
عبارات خاطئه أو مغالطه أو تبويل السي البالىه ؟
- ٦ - هل يخطط المسئول عن عليه التقييم الكلى لاداره من
خلال المراجعه الاداريه - الحقائق بالاراء والانتقادات ؟
- ٧ - هل يحترف القائم بعملية التقييم الادليه التى لا تتفق
مع فرضه أو يتجاهلها ؟
- ٨ - هل نوقشت العوامل التى يمكن حلها والتي قد تكون
اشترطى النتائج ؟
- ٩ - هل حصلت السواد الاطيه تحيماً دقيقاً للتأكد من
صحتها وإمكان تعديلها ؟

١٠ - هل توجد أي نقاط ضعف في البيانات ؟ وهل
يمكن موجهتها والاعتراف بها ومناقشتها بأمانة ؟

خامسا : دراسة البدائل المختلفة واختيار البديل الأشمل بمسدد
ان يتم كشف نقاط الضعف وإيجابها تكون الخطوة التالية
هي دراسة البديل الأشمل المختلفة للمشكلة واختيار البديل
الأشمل والعرض على احداء التحمينات والغاء اسباب الضعف
في الوقت المناسب وقبل ان يزداد الخطر .

المراجع

1 - J : Martindelle , The Appraisal of Management
N . J . ; Harper and Brother , 1962, PP . 3 . 14

2 - W . P Leonard , The Management Audit . (N . J . ;
Prentice Hall inc. , 1962 P 35

٣ - فريد راجب النجار : المراجعة الادارية اسلوب متكامل لمراجعة
الادارة مبراج التقييم الادارية ، نسوده
التخطيط والتابعه ، المركز العربي
للتطوير الاداري القايره ١٩٨٢ .

٤ - المرجع السابق

٥ - محمد غني حسوده : البحث العلمي اصول وقواعد البحث
وكتابه التقارير والبحوث ، مكتبه عيسى
شمس القايره ص ١٦

6 - H. Kemmers , Introduction to opinion and Attitude
Measurement , N. Y. Harper and Bros 1954 P 81 - 84 .

٧ - غني خليل عمر : الموضوعيه والتحليل في البحث الاجتماعي
دار الاقامه الجديده بيروت ١٩٨٢ ص

الفصل التاسع

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالمفاهيم الرئيسية التالية :

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- الأهمية الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفصل التاسع

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الاداء

فهم إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من التجارب لا دارق الجودة الشاملة ومن تلك التعريفات مايلي :

عرف معهد الجودة الفيدرالى ادارة الجودة الشاملة بأنها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول زهله مع الاعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسن الاداء " .

ومن وجهة نظر أخرى تعنى ادارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الانتاجى ، الايقاع المستمر هو " اصنع المنتجات صحيحة منذ المرة الأولى أى انعمل أى شىء فنيا أو تنظيميا أو خلاف ذلك بجودة منذ فكرت فيه " وهذا يعنى منع حدوث الجودة يقع على الصانع سواء كان عامل تجميع أو تشغيل أو صيانة أو خدمات (١)

وهناك تعريف آخر هو أن ادارة لجودة الشاملة عبارة عن " بعض المبادئ التوجيهية والفلسفة التى تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الاحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التى يتسلم توفيرها للمنظمة بالإضافة الى النظام الداخلى الذى يحكم عمل المنظمة التى يتم بها مواجهة مطالب المستهلكين فى الوقت الحاضر وفى المستقبل ، وهى خلق التفاعل بين الأساليب الادارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الاداء والوسائل التفتية وجعلها تعمل فى نموذج نظامى موحد لتحقيق التحسن المستمر . (٢)

ويعرفها هتشنين G.Hutchins بأنها مدخل الادارة المنظمة السدى يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع اعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال ارضاء العميل وتحقيق منافع للمعاملين وى المنظمة وللجتم .

كما يعرفها جابلونسكى J.R. Jablonski بأنها مثل تعاونى لاداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والمعاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بحفة مستمرة من خلال فرق للعمل (٤)

وبناءً على التمساريف السابقة يمكن ان تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها
فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق التميز في جودة اداء المنشأة ككل من خلال الرضا
باحتياجات العملاء والعمالين .

لماذا الاهتمام بادارة الجودة الشاملة ؟

- ١ - ان نظام الجودة الشاملة يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- ٢ - ان نظام الجودة الشاملة يمكن الادارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك
الاحتياجات .
- ٣ - في ظل الظروف التنافسية التي تعوقها مؤسسات الاعمال ، يساهم مدخل ادارة
الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق .
- ٤ - ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة اصح امر ضروريا للحصول على بعض
الشهادات الدولية مثل ISO 9000 .
- ٥ - المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة وسر .
- ٦ - تدعيم الترابط والتسيق بين اقسام المنشأة ككل .
- ٧ - التغلب على العقبات التي تعوق اداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية .
- ٨ - تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الافراد .
والشعور بالانتماء في بيئة العمل .
- ٩ - توفير مزيد من الرضخ للعمالين وكذلك توفير المعلومات المرندة لهم ونسأ
الثقة بين افراد المنظمة ككل .
- ١٠ - زيادة ارتباط العمالين بالخدمة وبمستجباتها واهدافها .
- ١١ - احراز معدلات اعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة نفسى
جميع ادارات المنظمة .
- ١٢ - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعمالين .

متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة
بالتطبيق العملي :

(١) ضرورة ايمان الادارة العليا بأهمية مدخل ادارة الجودة الشاملة ، فيجسب
على الادارة العليا بالانشأة ان تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية
الجديدة وما ترتب على ذلك من اعتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها
مسئولية قيادة التمهير فالكثير من النواحي والأعمال الروتينية يجب ان تتطور
باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول الى تطبيق الجودة الشاملة .

فهدون الافتتاح الكامل من قبل الادارة العليا بأهمية الجودة فان ايسر
جهود تبذل على مستوى اداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه
فتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الادارة العليا بالتحسين
وال تطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختيارات ثم يلي ذلك التنفيذ
الفعلي .

(٢) ضرورة وجود اهداف محددة تسمى النشأة الى تحقيقها باعتبار ان تحديد
الاهداف هو المدخل الاولي في ادارة الجودة الشاملة .

(٣) ان الاهداف التي تسمى الادارة الى تحقيقها يجب ان تكون موجهة باحتياجات
ورغبات المستهلك في الاجل الطويل دون التركيز بدرجة اساسية على تحقيق
الربح في الاجل القصير فضلا عن ضرورة تناسب النتج أو الخدمة مع احتياجات
المعمل .

(٤) التأكيد على تعاون كافة الاقسام بالانشأة في تبني فلسفة ادارة الجودة
الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد
والتسقيف والجهود وينبغي بعض الالتفات الى احد من ذلك بالقول ان تطبيق
ادارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط ايجاد نوع من التنسيق بين الادارات .
المختلفة داخل الهيكل التنظيمي بل ضرورة ايجاد ذلك النوع من التعاون

بين ادارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الجودة الشاملة .

(٥) ضرورة ادخال التحسينات والتطورات على اساليب و نماذج حل مشكلات الجودة

مع ضرورة تدريب المدبرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الاساليب

والنماذج وأهمها :

- المعرف الذهني

- تحليل السبب والأثر

- تحليل البيانات

- الجداول الاحصائية

- الاعددة الهائية

- الرسوم الهائية المدرجة

- الرسوم الهائية الخطية

- لوحات التفتت

- خرائط المراقبة

- مبدأ باريتو

- الاساليب الاحصائية الاخرى

(٦) ضرورة ارتكاز فلسفة ادارة الجودة على قاعدة عرضة من البيانات والمعلومات

التي ترشد عملية اتخاذ القرارات وداخل المنشأة .

(٧) اعطاء الموظفين السلطة اللازمة لاداء العمل المنوط اليهم ودون التدخيل

في كل كبيرة وصغيرة من قبل الادارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف

الثقة وتشجيعه على اداء عمله . فالفكرة الاساسية لدى بعض العاملين ان

الادارة دائما تطلب المزيد منهم ومن الصعب ارضاؤها في جميع الاحوال

ما يترتب على ذلك من فشل في تحقيق الاهداف المحددة وانخفاض الجودة

بصفة عامة .

(٨) ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الاعتماد عن سياسة التخوف والتي قصد

تمثل في شكل أو آخر ما يلي : (٥)

- الخوف من التقدم بأفكار جديدة .
- إمكانية أداء العامل المهمة بطريقة أفضل ، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها خوفاً من السؤال بما يؤثر على هذا الأداء .
- الخوف من انخفاض معدل الأداء .
- الخوف من المساعدة بأقصى جهد ممكن .
- الخوف من عقوبات الادارة فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتخويف حتى يمكنه السيطرة على العاطفين لديه .
- عدم القدرة على خدمة مصالح الشركة بطريقة أفضل ، لمجرد الالتزام باتباع قواعد أولويات معينة .

(٩) التدريب المستمر

فجميع العاطفين بالانشأة بحاجة الى التدريب الذي يجعلهم في وضع افضل يخصص الالمام بجميع العمليات التي تتم في الانشأة بمختلف مراحلها ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالانشأة بشكل أفضل وفي كسبل الاحوال ينبغي ان يشتمل التدريب على دورات تشييطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي الى تحقيق مستويات جديدة من الجودة وتكوين الانشأة من التصدي لمشكلات تنجم بمزيد من التحدي .

(١٠) النظر الى عملية تطوير وتحسين الجودة على انها عملية مستمرة الامر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمواسمات اليابانية .

عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

قبل حرد اهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة قد يكون من المناسب التعرض لاهم الامراض المنتشرة والتي لا تحقق الجودة في المنظمات

بصفة عامة باعتبارها أساسية وترابطة مع هذه العقيبات وهي كما حددها إدوارد

ديمنج Edward Deming كالتالي :

أولا : انعدام التساوي في الهدف والفرض ، فكثيرا ما تقسم الاهداف الى شهرية
ربع سنوية ، سنوية وغيرها ، دون العمل المستمر من اجل تخصيص
الجودة والرفاه باحتياجات المستهلك ورغباته وهذا ما أشار اليه ميراثسا^(٦)
Murata في دراسته كسبب من أسباب تدهور القدرة التنافسية للشركات
الأمريكية في أسواقها المحلية والدولية .

ثانيا : التركيز على الأرباح قصيرة الاجل وهذا أيضا ما أوضحتته كثير من الدراسات
عن أسباب انخفاض النصيب السوقي للشركات البريطانية في ظل المنافسة
الدولية (٧) .

فعلى سبيل المثال أوضح احد المراكز الاستشارية في بريطانيا انه بينما يشتهر
الاستشاريون الأوروبيون على شركاتهم بترك الأسواق التي تهدو غير مرحة ، فسيان
اليابانيون يفعلون عكس ذلك حيث توجد لديهم مجموعة أخرى من الأوليات التي
تتمسك في فلسفتهم الادارية ، والتي تتضمن الآتي :

- ١ - النمو والاحتفاظ بنصيب السوق المستهدف .
- ٢ - تقديم أفضل ما يمكن لعلاء الشركة .
- ٣ - الرفاه باحتياجات العاملين داخل الشركة .
- ٤ - تحقيق الربح .

ويعنى ذلك ان الاهداف العامة لشركات الاعمال اليابانية والتي ساعدت نفس
النجاح هي الإهتمام بالنمو اكثر من تحقيق الربحية في الاجل القصير أو العمل على
زيادة حجم المبيعات بشكل أسرع من أي منافس في السوق ، ثم يلي ذلك عدد من
السياسات الخاصة والتي تتعلق بتحديث المنتجات أو إعادة تصميمها عندما تكون
هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق ، كما يتم وضع الاسعار في مستويات مناسبة
من اجل تحقيق حصة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم التصنيع الفعالة لاجتياجات
الاسواق عندما تتميز المنافسة بالشدّة والخطورة ، ومغض النظر عن التكاليف تسي
الاجل القصير فان الخطط والاهداف العامة غالباً ما تكون مرتبطة بالاجل الطويل
للانفاق .

وعلى الجانب الآخر نجد ان العامل الاساسى فى فلسفة المنشآت البريطانية والذي ادى الى عدم نجاحها هو التركيز على نموذج الربح ، والذي يلزمها بعدد من السياسات الفرعية اهمها :

١ - ان الشركات البريطانية يجب ان تسحب منتجاتها من السوق عندما يثبت النظام المحاسبى انها غير مرحة ، ولمسوا الحظ فغاليا ما يوضع النظام المحاسبى على اساس الطرق الموجودة بالفعل بالنسبة لاسباب الانتاج والتوزيع دون النظر الى مستويات التكلفة التى يمكن تحقيقها فى ظل اساليب جديدة وبأحجام مختلفة .

٢ - ان الشركات البريطانية مطالبة بتحديد اعمار منتجاتها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح .

٣ - ان تكلفة النظام الفعال سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة للاسواق التى تقوم الشركات البريطانية بخدتها فى الوقت الحالى وتحقق ربحية ، والاسواق سوف تفتح فقط فى الحالة التى يؤدى دخولها الى زيادة الانفاق على نظم البيع أو التوزيع لزيادة المبيعات .

٤ - ان الخطط والاهداف ستوجه بصفة يهئية الى تحقيق الربح من خلال الاساليب والامكانيات المتاحة للشركة اكثر من ايجاد طرق عمل جديدة لتلبية وتنمية وضع الشركة فى الاجل الطويل .

ثالثا : ادارة الشركة بالارقام والزيادات الهاشمية على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الاخرى مثل رضا المستهلك - تكوين انطباع جيد عن المؤسسة تحسین الجودة - زيادة النصيب السوى الخ .

رابعا : زيادة التكاليف الباهظة للعلاج الطبى للموظفين وكذلك التكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات مكان العمل (٨) .

خامسا : عدم استقرار الادارة وتغييرها الدائم والمهتم بقضايا الادارة يستطيع ان يلمس تأثير ذلك العامل فى عودة

الاداء فعدم استقرار القيادة وتغيرها الدائم يصرف المسئولون عن مفهوم ادارة الجودة ولا ينظرون اليها فيهم مشغولون في قضايا أخرى يرونها من وجهة نظرهم اكثر أهمية وهم لا يفلح القسادة في تطوير منتج ذات جودة عالية يفي باحتياجات المستهلك ورجياته كما فعلت كثير من الشركات المالية العملاقة في هذا المجال .

سادسا : التركيز على تقييم الاداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الافراد في تحقيق جودة اعلى ، وبالتالي تتحول الادارة الى ادارة بالارقام أو بالتخويف ، وتأثير ذلك في تحول معدلات اداء العاملين الى معدلات قصيرة الاجل ، وازضافة الى ذلك هناك الكثير من الانتقادات الاخرى التي وجهت لتقييم الاداء كما اوضحناها في البداية .

أما العوائق لبدأ برنامج الجودة فهي (١)

- أولا : الامل في ان الشسسمارات قد تؤدي الى تحسين الجودة
- ثانيا : التدريس غير الواعي لطسرق حل المشكلا والاساليب الاحصائية الامر البذى يؤدي الى اللى الاسخدام غير المسبب لى لها في تحطيل البيانات وبالتالى الوصول

الى نتائج خاطئة ومضللة ، كما ان انتشار وتعدد البرامج الاحصائية
الجاهزة ، وسهولة استخدامها في تحليل البيانات بدون وعى كسافي
للمفاهيم والطرق الاحصائية غالبا ما يؤدي الى نتائج غير سليمة .

١ - الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والكثيفة
ستؤدي الى تحسين الجودة .

٤ - انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والجامعات ، حيث اصبحت لا تعلم
المهارات اللازمة للصل في الشركات الجديدة ، الطريقة السليمة في التعليم
هي البحث عن معلم أو استاذ جيد (Master) ، يمكن التلمذ على
يديه كما كان يفعل اليابانيون .

٥ - تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة في المنشأة ، يسلب المسئولية
الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة ، وذلك لأن الجودة مسئولية جميع
العاملين وليست مقصورة على قسم معين .

٦ - الاتصال مع الاستشاري لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من
ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها .

٧ - البحث عن اعذار كالقول بأن " مشكلتنا تختلف " أو " ادارة الجودة " عندنا
تقوم بعملها أو " لدينا رقابة الجودة " أو " اننا ننفذ المواصفات " .

مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

تمر عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بخمس مراحل اساسية هي على الترتيب
النحو التالي : (١٠)

أولا : مرحلة اقتناع وتبنى الادارة لفلسفة ادارة الجودة

وفي هذه المرحلة تقرر ادارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام ادارة الجودة
الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالانشآت بتلقى برامج
تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والبياد .

يستند عليها •

ويفضل ان تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من وراءها على ان تقوم طبقة الادارة العليا بمد ذلك بنقل افكار النظام الى العاملين بالانشأة ككل •

ثانياً : مرحلة التخطيط

فيها يتم وضع الخطط التشغيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام • وفي هذه المرحلة ايضاً يتم اختيار :

- الفريق القيادي لبرنامج ادارة الجودة •

- المقررين

- المشرفين

وتتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع اعضاء الفريق

ثالثاً : مرحلة التفهم

وغالباً ما تبدأ عملية التفهم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الاجابة عليها تهيئة الارضية المناسبة للهدى في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة •

* ما هي الاهداف التي تسعى الانشأة الى تحقيقها ؟

* ماذا يجب على الانشأة القيام به لتحقيق هذه الاهداف ؟

* ما هي المدخل المطبقة حالياً بالانشأة والتي تستهدف تحسين الاداء

* هل هناك امكانية لاجل تدخل ادارة الجودة الشاملة بدلاً من

المدخل المحسول بها في الوقت الراهن ولا تحقق الاهداف ؟

* ما هي المناهج التي يمكن ان نحققها من وراء تطبيق نظام ادارة الجودة

الشاملة ؟

* ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل الانشأة ؟

* ما هي اهم العقبات التي يمكن ان تموق من تطبيق النظام ؟

رابعاً : مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الافراد الذين سيهدد اليهم بمطابقة التنفيذ ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بادارة الجودة

خامساً : مرحلة تعادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استئثار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع ادارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من حسن المشاركة .

نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

- هناك العديد من الشركات العالمية التي طبقت فلسفة ادارة الجودة الشاملة بنجاح وبشكل ساعدها على تحقيق اهدافها ومن هذه الشركات (١١)
- شركة *Gadillac Motor car* حيث ادخلت الشركة مفهوم الجودة في جميع الانشطة التي تناولها الامر الذي ساعدها على جذب عملاء جدد وتحسين علاقاتها مع أهم المورد من فضلاً عن تحسين نصيبها السوق *Its market share*
- وتعتبر شركة *IBM* الامريكية مثالا آخر لاحدى الشركات العالمية التي طبقت فلسفة ادارة الجودة الشاملة بفعالية حيث حققت الشركة النتائج التالية من وراء تبني هذه الفلسفة في ادارة انشطتها :
- زيادة نسبة الانتاجية بنسبة ٣٠%
 - تخفيض وقت تطوير المنتج الى النصف
 - زيادة اعتمادية المنتج الى ثلاثة اضعاف
 - تخفيض التكلفة
 - زيادة نصيب الشركة من السوق العالمي
 - مضاعفة معدل نوايرادات الشركة

- تكون صدمة طيبة عن الشركة في ذهن العميل
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين

في شركة Federal Express ما هم تطبيق فلسفة ادارة الجودة

الشاملة في :

- انتاج ما يحتاجه العملاء والوفاء بمتطلباتهم ما أدى الى زيادة رضاؤهم مما حسن
النشأة واستمرار التعامل معها .
- زيادة مليوية في أرقام المبيعات
- زيادة الأرباح كنتيجة لزيادة المبيعات والاستفادة من الانتاج ذات الحجم
الكبير Mass Production

- وتقدم شركة Wallance co. Inc نموذج فريد للفوائد التي يمكن
تحقيقها من وراء تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التطبيق الخطى، فمن
خلال هذه الفلسفة الادارية استطاعت الشركة التوصل الى ما يلي :

- زيادة نصيبها السوقي Its market share من ١٠% الى ١٨%
- الرد على استفسارات العملاء وشكواهم خلال ٦٠ دقيقة
- زيادة عدد العملاء المتعاملين مع الشركة
- دخول اسواق جديدة

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق

- زيادة حجم المبيعات الى ٦٩%

- زيادة ارباح الشركة سبعة اضعاف

واخيرا يشهد تدريسكو في اللقاء الثالث لجمعية الادارة العربية الى ان النتائج
التي وصلت اليها الشركات العالمية الفائزة بشهادة الايزو كانت تتلخص في الاتي (١٤)

- تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعملاء الى حد كبير .
- تقليل مستوى الميوب والاختلاف في المنتج النهائي وهي اشطة النشأة ككل
- تقليل التكاليف بنسبة ٥٠%
- رفع الروح المعنوية للعاملين ودعمهم لتحسين العمل بشكل أفضل

- الحد من الصراع بين الإدارة والعاظمين .
- المرونة المتزايدة داخل التنظيم .
- تحسين عملية الاتصال بين الأقسام المختلفة داخل التنظيم .

وهذا تدبير على ان هذه النتائج ماكانت لتتحقق لو ان هذه الشركات ركزت
في عملها على جودة المنتج فقط دونما التركيز على ادارة الجودة الشاملة بفهمها
الأعمى .

(المراجع)

(١) محمد عباس زغلول تنظيم وإدارة النظم الانتاجية - كلية الهندسة بهوسعيد
١٩٩٤ م ١٢٢

(2) A. Deptment of defense the total Quality
Management Guide, Department of Defence Wash-
ington D.C. USA. 1990 .

ب - وليد طاهر - عالم القمحاني ادارة الجودة الكلية - مركز التدريب
شركة الراجحي المصرفية للاستثمار ١٩٩٢ .

(3) Greg Hutchins; 150 9000; A comprehensive ,
Guidelines and successful certification ,
Oliver wight, USA 1993 .

(4) Joseph R. Jablinski, Implementing Total Quality
Management Pfeiffer & Company USA 1991.

• ابراهيم حسن ابراهيم - الرقابة الاحصائية على الجودة وفلسفة ديمينج
في الادارة - التعاون الصناعي - العدد ٤٤ أكتوبر ١٩٩٢ م ٢٨ .

(6) S. Murata, The winning Marketing strategy of a
Japanes Company in a Jough Environment, KELO
Business Review, No 2 pp 27-37

(7) Found in, N , Pieroy , Export strategy : Markets
and competition, George Allen & Unwin, London, 1982

٨ - ابراهيم الشيف : أفكار في الادارة : كيفية تحقيق الجودة - الاقتصاد
العدد (١٢) الاربعاء ١٩٩٢/٤/٢٨ .

٩ - (أ) المرجع السابق .

(ب) ابراهيم حسن الرقابة الاحصائية على الجودة وفلسفة ديمينج في الادارة
مرجع سبق ذكره م ٤٣ - ٤٤

١٠ جوزيف جابلونسكي ، تطبيق ادارة الجودة الكلية ، الشركة العربية للاعلام
العلمي شعاع ، فبراير ١٩٩٢ .

- ١١ - احمد موسى الخطيب - خطة عمل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة : المفاهيم والادوات المؤتمر السادس للتدريب والتتبية الادارية
الخبراء العرب والهندسة والادارة المركز العربي للتطوير الادارى ٢٦
- ٢١ ابريل ١٩٩٣ .
- ١٢ - الجمعية العربية للادارة : تديسكو يتناول اسباب تفوق اليابان ، الادارة
الجمعية العربية للادارة الثامن القاهرة ديسمبر ١٩٩٤ .

الفصل العاشر

نظام ادارة الجودة وايـزو ٩٠٠٠

كمدخل لتحسين الاداء

يناقش هذا الفصل نظام ادارة الجودة الشاملة الذي يتماشى مع نظام ايـزو ٩٠٠٠ الا انه قبل القيام بذلك سوف نقوم بتوضيح ما المقصود بمواصفات الايـزو ٩٠٠٠ وفوائد أنظمة الجودة الممتدة عليها ، وكذلك خطوات الحصول على شهادة الايـزو ٩٠٠٠ .

ما المقصود بمواصفات Iso 9000

ان ISO 9000 , EN 29000 , BS 5750 هي معايير مختلفة تعبر عن مضمون واحد هو معايير نمطية لنظام الجودة في المؤسسة ، وقد تم سنة 1987 التوفيق بين مختلف هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها واصبحت بالتالي متشابهة ، بحيث انه يمكن لاي مؤسسة ملتزمة بشروط الـ BS 5750 مثلا الحصول على افادة تؤكد التزامها بالمعايير الاخرى الدوليـة ISO 9000 والايـزو EN 29000

وعليه فان مواصفات الايـزو ٩٠٠٠ هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج سواء كان سلعة او خدمة - ولكنها تقيس درجة جودة الادارة ومدى تحقيقها لرغبات العاطلين والشعاطلين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المنشأة في الاداء المتميز والمستوى الرفيع من الجودة .

اما شهادة الايـزو ٩٠٠٠ فهي شهادة يصدرها طرف ثالث محايد Certifying Body معتمد من هيئة اعطاء Accreditation Body

وهذه الهيئات مختصة في جميع دول العالم المتقدم وتمنح عادة شهادة الايـزو ٩٠٠٠ لمدة ثلاث سنوات يتم خلالها متابعة تنفيذ النظام بواسطة الجهة المانحة عن طريق زيارات كل ستة اشهر .

وتتكون مواصفات الايزو ٩٠٠٠ من خمسة مواصفات هي :

ISO 9000

مواصفة توكيد وإدارة الجودة وهي توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفة لكي تناسب طبيعة المنشأة ، والأساليب اللازمة للتنفيذ ، كما تشرح كيفية اعداد العقود بين الاطراف المختلفة .

ISO 9002

مواصفة تمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشأة فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج وقواعد التركيبات والصيانة وخدمات ما بعد البيع .

ISO 9002

مواصفة تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الانتاج والتركيبات وتحتوي على متطلبات مستخدم بها في انتاج وتركيب المنتجات وخدمة ما بعد البيع .

ISO 9003

مواصفة تمثل نموذج لتوكيد الجودة بالفحص والاختيار للمنتج النهائي .

ISO 9004

دليل إشرافي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الانتاج وعلى المنشأة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها واعداد دليل الجودة الخاص بها الذي يضمن مستوى الجودة وفي نفس الوقت هو محل المنشأة للتوافق مع مجموعات المواصفات السابقة .

فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الايزو ٩٠٠٠ :

- ١ - تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال .
- ٢ - المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة .
- ٣ - تساعد المنشأة في زيادة نصيبها من السوق .
- ٤ - زيادة البيهجات ، ومن ثم الأرباح ، بحيث هناك صعوبة في الشراء من أى منشأة دون حصولها على هذه الشهادة .

الفصل العاشر

نظام إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠

كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ

بالنقاط الرئيسية التالية :

- * ما المقصود بالايزو ؟
- * فوائد أنظمة الجودة للعمدة على مواصفة الأيزو ٩٠٠٠
- * خطوات الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠
- * نظام إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠

- ٥ - تصميم جيد للمنتجات •
- ٦ - تخطيط أفضل للمنتجات وتصميمها •
- ٧ - التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات •
- ٨ - تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها •
- ٩ - استخدام أمثل لمعدات المنشأة •
- ١٠ - رفع الروح المعنوية للعاملين •
- ١١ - تشجيع التعاون والتعاون بين الإدارات المنشأة المختلفة •
- ١٢ - تقليل نسبة التالف والمهبط في الإنتاج •
- ١٣ - مقابلة احتياجات السوق الأجنبية •
- ١٤ - كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنشأة •

خطوات الحصول على شهادة ايزو ٩٠٠٠ :

Essential Steps to ISO 9000 Certification :

- ١ - ضرورة افتتاح ادارة المنشأة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنشأة •
- ٢ - وجود أنجاه ايجابي لدى طبقة الادارة العليا بأهمية شهادة الايزو •
- ٣ - التام المسئولين بالمنشأة بمكونات الشهادة ايزو ٩٠٠٠ ومكونات نظام الجودة الذي يتطابق معها •
- ٤ - مناقشة مواصفات الايزو مع طبقة الإدارة العليا واختيار النظام المناسب •
- ٥ - الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم النظام •
- ٦ - تشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة محددة •
- ٧ - تدريب اعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام ايزو ٩٠٠٠ •
- ٨ - توصيف نظام الجودة الحالي بالمنشأة لتحديد نقاط القوة والضعف به •
- ٩ - وضع خطة لتحديد مراحل العمل ، مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة •
- ١٠ - كتابة التعليمات والاجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنشأة •
- ١١ - وضع دليل في عمل مراجعة الجودة والذي يتضمن الاجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقاً لشهادة ايزو ٩٠٠٠ •

- ١٢ - تدريب العاملين على الطرق والاجراءات اللازمة لتنفيذ النظام .
- ١٣ - احداث التغيير اللازم في الهيكل والطاق التنظيمي بشكل يتطابق مع متطلبات النظام .
- ١٤ - تحديد موعد لتنفيذ النظام .
- ١٥ - مراجعة النظام بواسطة استشاري خارجي بعد عدة شهور للتأكد من أن المنشأة برضاها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة الايزو ١٠٠٠
- ١٦ - اتخاذ اجراء تصحيحي لعلاج أي قصور في النظام الحالي .
- ١٧ - مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي نوع من القصور .
- ١٨ - ترتيب مراجعة حديثة من قبل احدى الوكالات الخارجية والبتخصصة فمسي تطبيق النظام .
- ١٩ - اتخاذ اجراء تصحيحي بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي .
- ٢٠ - اجراء تقييم رسمي من قبل احدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنسج الشهادة .
- ٢١ - بعد التسجيل والحصول على شهادة ايزو ١٠٠٠ يجب على المنشأة الاستمرارية في عملية تحسين الجودة . حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى .

نظام ادارة الجودة وايزو ١٠٠٠ :

ISO 9000 : Quality Management System

يحتوي نظام ادارة الجودة الذي يتمشى مع نظام ايزو ١٠٠٠ على مايلي :

- ١ - مسئولية الادارة (1-4) Management Responsibility
- وهنا يجب على الادارة العليا بالشركة أن تحدد سياساتها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل مكتوب رسمي ، على أن تكون هذه السياسة منشورة ومفهومة من الجميع ولذلك فان وضع هذه السياسة يتطلب من الادارة مايلي :
- بناء هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة .
- تحديد احتياجات ورغبات العملاء وكيفية ادراكهم لاحتياجاتهم ورغباتهم .
- تقييم مدى امكانية الهيكل التنظيمي بالانشاء بالرضا بهذه الاحتياجات والرغبات .

- التأكد من أن المواد الخام التي يتم عمادها من قبل الموردين تقابل المواصفات المحددة والمطلوب توافرها في المنتج ليكون أدؤه موزنا .
- التركيز بالدرجة الأولى على فلسفة منع السعيب في المنتج منذ البداية .
- ضرورة التخطيط ومتابعة سياسة الجودة .
- النظر إلى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة .
- ان سياسات ومنتجات واستراتيجيات المنافسين معلومة لدى كل فرد داخل المنشأة .
- ضرورة مشاركة أهم الموردون في وضع سياسة الجودة بالمنشأة .
- اهتمام متزايد يجب أن يمحط لعملية التعليم والتدريب ، حيث يتم تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة وتطورها من وقت لآخر كأحد مدخلات سياسة تحسين الجودة .
- يجب الترويج لسياسة الجودة داخل وخارج المنشأة .
- رفع تقارير دورية عن مدى التقدم المحقق في سياسة الجودة يعتبر أمراً ضرورياً يتم مناقشته في لقاءات تطوير وتحسين الجودة .

٢ - نظام الجودة (4-2) Quality System

- حيث تقوم ادارة المنشأة باعداد كتيب الجودة ، والذي يجب أن يكون مناسباً لمستوى نظام الجودة .
- وغالباً ما يحقق كتيب نظام الجودة التالي :
- تعريف العاملين والشعاملين بنظام الجودة والفوائد التي يمكن أن يحققها لهم وللمنشأة ككل .
- سهولة التنسيق بين الادارة العليا والوسطى والدنيا بالمنشأة .
- الزام الموردین بالجودة بخصوص توريداتهم .
- المساهمة في تكوين انطباع جيد عن المنشأة .

وبغض النظر عن ذلك ، يجب أن يفسر الكتيب احتياجات نظام الجودة والممتد على نظام ISO ، كما يجب على الادارة اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيقه بفاعلية .

٣ - مراجعة العقد (4-3) Contract Review

- ان مراجعة العقد قبل بداية العمل لضمان وتأكيد الجودة يعتبر جزءاً هاماً في نظام الجودة ، حيث يحقق الآتى :
- المساعدة في تنفيذ محتويات العقد
 - يعتبر العقد مستند يمكن الرجوع اليه
 - اشراك كل المهتمين بمراجعة العقد
 - تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل

- أما بخصوص النواحي التي يجب ان تأخذ في الاعتبار حالة مراجعة العقد فهي :
- أ - التأكد من أن متطلبات العقد قد تم تحديدها بدقة
 - ب - الاجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج
 - ج - التأكد من أن المنشأة لديها الامكانيات المختلفة للوفاء بمتطلبات العقد

٤ - مراقبة التصميم (4-4) Contract Review

حيث يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمراقبة جودة التصميم والتي تتضمن (شكل ١ - ١)

أ - تطوير وتخطيط برنامج التصميم :

Create a design and development planning programme :

ب - تحديد اجراءات التصميم وثوبيقها

Provide design practice codes and procedures

ج - تحديد أنشطة التصميم

Assign the design activities

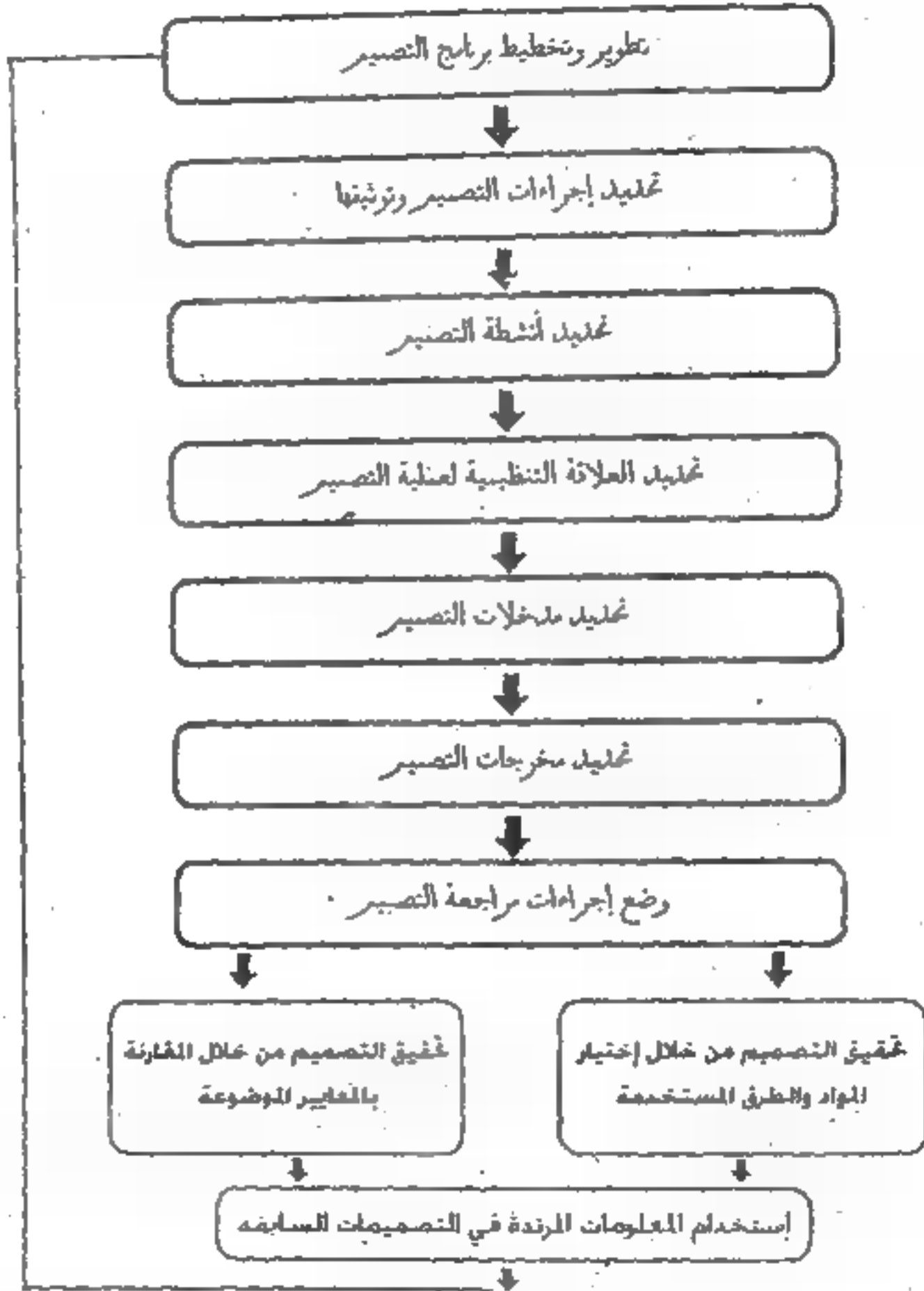
د - تحديد العلاقات التنظيمية لمطية التصميم

Identify organizational and technical Interfaces

هـ - تحديد مدخلات التصميم

Identify the design inputs requirements

عمليات مراقبة التصميم



و - تحديد مخرجات التصميم

Identify the design output requirements

ز - وضع اجراءات مراجعة التصميم

Establish design review procedures

ح - التحقيق من التصميم الجديد من خلال المقارنة بين التصميم المبتكر والمعايير
الموضوعة *

Investigate new techniques - the balance between
innovation and standardization *

ط - استخدام المعلومات المترددة من التصميمات السابقة

Use feedback data from previous design

٥ - مراقبة المستندات (4-5) Document Control

وهنا يجب توافر نظام للتأكد من ان الوثائق او المستندات التي تنظم العمل
تم مراجعتها ويمكن الحصول عليها فور طلبها من قبل جميع الجهات المختصة *

وحيث ان عملية تصميم المنتج غير ثابتة - أي قابلة للتغيير - كتهجئة
لتغييرات احتياجات ورغبات العميل ، فقد يتطلب الأمر اجراء بعض التمددات او
التغييرات في المستندات المستخدمة ، وهنا يلزم تحري الدقة من قبل الادارة فاجراء
عملية التغيير وانباتها في مستندات اضافية وما يضمن تحقيق اهدافها والرفسها
باحتياجات المتعاملين *

٦ - الشراء (4-6) Purchasing

حيث يتم التأكد من أن المكونات التي تم شرائها تتفق تماما مع
المتطلبات التي تم تحديدها وتتضمن هذه الجزئية العناصر التالية :

- تحديد المورد من الأكفاء *

- تحديد المستندات المستخدمة في عملية الشراء *

- تحليل عرض المورد من زاوية الجودة *

- تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار الموردين *

- اختيار المورد بين

- التحقق من أن المنتجات التي يتم شراؤها تتفق مع المواصفات المحددة .
- متابعة المورد بين

Control of Purchasing
supplied products(4-7)

٧ - مراقبة المنتجات التي تم توريدها

- حيث أن جودة المنتج النهائي تعتمد على جودة المواد الخام المشتراة بالدرجة الأولى لذا تتضمن هذه الجزئية ما يلي :
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لامتثال الأصناف المشتراة من المورد والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقا .
 - توفير التخزين المناسب لهذه الأصناف .
 - فحص المنتجات بصفة مستديمة أثناء تخزينها واستخدام التالف أو غير الصالح للاستهلاك منها أولا بأول .

Product Identification and
Traceability (4-8)

٨ - تحديد المنتج ومتابعتها

- لا شك أن التحديد السليم للنتج يضمن أن المواد المستخدمة هي التي تلبس المواصفات التي تم تحديدها مسبقا ، الأمر الذي يمنع وجود أي خلط أثناء عملية التشغيل ولذا يجب أن يتضمن نظام الجودة المطبق مجموعة الاجراءات الكفيلة بتحديد مواصفات المنتجات التي يتم انتاجها وكذلك الاجزاء المختلفة للمنتج الانتاجية ومتابعتها ، لاكتشاف أي انحراف فيها .

٩ - مراقبة العمليات (4-9) Process Control

- لوجود نظام فعال للجودة يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات بالانشأة سواء كانت خاصة أو عامة ، وعلى أن تشمل المراقبة أيضا جميع مراحل التصنيع حتى في حالة تغيير العملية الانتاجية .

١٠ - الفحص والاختبار (4-10) Inspection and Testing

وتتضمن هذه الجزئية :

- تحديد المستندات المستخدمة في الفحص .
- فحص واختبار المنتجات المشتراة من المورد .
- فحص واختبار المواد أثناء التشغيل .
- التأكد من أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المنشأة والعمل .
- المعلومات التي يجب تسجيلها نتيجة لعملية الفحص .

١١ - معدات الفحص والاختبار (4-11) Inspection, Measuring and Test Equipment

ان وضع نظام فعال للجودة يتطلب تحديد الاحتياجات من معدات الفحص والقياس والاختبار ، وسجرد تحديد ها يمكن الحكم على صلاحية المعدات المتاحة على أساس حالتها التشغيلية وتم اتخاذ قرار لتوفير معدات جديدة من عدمه .

١٢ - حالة الفحص والاختبار (4-12) Inspection and Test Status

للوصول الى نظام جودة فعال يتطلب الأمر أيضا استخدام جميع الوسائل المناسبة للفحص أثناء عمليات التشغيل المختلفة ، ولذا فان وجود اجراءات مكتوبة ومنصوص عليها في عملية الفحص تعتبر ضرورية للتأكد من حالة المنتج أثناء عمليات التشغيل والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

لم يتم تفتيش المنتج

Not been inspected

تم التفتيش والقبول

Inspected and approved

تم التفتيش والرفض

Inspected and rejected

وعليه فان اجراءات الفحص والاختبار يجب أيضا أن تتضمن ملاحظات
ومسئوليات الأفراد في حذف بعض المنتجات أو الاستمرار في إنتاجها .

١٣ - مراقبة المنتجات غير المطابقة
Control of Nonconforming products (4-13)

جميع المنتجات التي لا تطابق المواصفات يجب أن تحدد بدقة ، حتى لا يتم
استخدامها ، ووضع سجلات خاصة بها ، حتى يسهل مراجعتها والتعرف عليها .

١٤ - الاجراء التصحيحية
Corrective Action (4-14)

تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية انبزو على أنه في حالة وجود أية مشكلة
فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بوضع حد وثباتها مرة أخرى ، الأمر
الذي يتطلب استخدام كافة الأساليب المستخدمة في تحديد أسباب المشكلات ووسائل
التغلب عليها فضلا عن ضرورة تسجيل التغييرات والاجراءات التي حدثت من اختبار
الاجراء الصحيح .

Implement record changes in procedures resulting from
corrective action .

١٥ - المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم
Handling, Storage, Packaging and Delivery (4-15)

ان وجود نظام فعال للجودة يتطلب نظام فرعي لمراقبة عمليات المناولة
والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم ، فيجب أن يكون هناك عمليات واجراءات
مكتوبة ، خاصة مناولة المنتجات والمحافظة على مواصفاتها وكيفية تخزينها بالشكل
المناسب وتمهيتها وتغليفها بطريقة جيدة وإيصالها للمستهلك في الوقت المناسب .

١٦ - سجلات الجودة (4-16) Quality Records

يجب أن يكون هناك تحديد للاجراءات الخاصة بالجودة بسجلات الجودة حتى
تكون مرجعا يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فعالية نظام الجودة
المعمول به .

وعلاوة على ذلك ، يجب أن تكون سجلات الجودة محددة وواضحة بخصوص المنتج محل البحث .

All quality records should be legible and identifiable to the product involved .

١٧ - المراجعة الداخلية للجودة (4-17) Internal Quality Audits

تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية أبرز على ضرورة قيام إدارة المنشأة - بتأسيس نظام لمراجعة الجودة ، للتأكد من أن أنشطة العديدة تتطابق تماما مع المتطلبات المنصوص عليها في الخطة ، ومن ثم الوقوف على متابعة نظام الجودة ككل .
وفليات المراجعة واتخاذ اجراء تصحيحى بخصوصها يجب أن يتم بشكل متتابع فضلا عن ضرورة اعلام المسئول عن عملية المراجعة بالوقوف الفعلى وأهم النتائج التى أسفرت عنها عملية المراجعة حتى يسهل اتخاذ الاجراءات الخاصة بمعالجة المشاكل التى تم الحصول اليها .

١٨ - التدريب (4-18) Training and motivation

وهنا - كما أوضحنا ملفا - يجب أن نحدد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة ، فضلا عن تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب واتخاذ قرار بشأنها ، فهل يتم التدريب داخليا أم خارجيا ؟ وماهى المواصفات التى يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب ؟ وماهى خبراتهم العملية والسلوة ؟

علاوة على اعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ، للوقوف على نتائجها الايجابية والسلبية ، ومن ثم التمكن من التخطيط العلى المستقبلى لأنشطة التدريب على الجودة .

وأخيرا توفير نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاونهم في تطبيق النظام .

١٩ - خدمات ما بعد البيع - (4-19) After Sales Service

حيث يجب أن يكون لدى إدارة المنشأة نظاما متضمنا اجراءات محددة بخصوص خدمات ما بعد البيع التي يجب أن تقدم للمشتري او العميل كخدمات الصيانة والترتيب والتدريب والنصح والمشورة .. الخ .

٢٠ - الأساليب الاحصائية - (4-2) Statistical techniques

وأخيرا نذكر سلسلة المواضيع القياسية ابرز على ضرورة استخدام وتطبيق أساليب الاحصائية المتعددة - والتي أشرنا اليها سابقا - في المجالات المتعلقة بتطوير وتحسين الجودة .

المراجع

(٢) تم الاعتماد بحفاً أساسية في إعداد هذا العمل على :

- International Trade Center, Unotad / GATT, ISO 9000
Quality management systems : guidelines for enterprise
in develaping countries Geneva, ITC. 1993.
- G. Hutchins, ISO 9000 : A comprehensive Guide Registr-
ation : Audit Guidelines and successful certification,
oliver wight U.S 1993..

الفصل الحادى عشر

نظم الإدارة البيئية وأيزو ١٤٠٠٠

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء

بالنقاط الرئيسية التالية :

- * ما المقصود بالايزو ١٤٠٠٠ ؟
- * مجموعة مواصفات الأيزو ١٤٠٠٠
- * المتغيرات العالمية وفوائد تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
- * مكونات الأيزو ١٤٠٠١
- * أوجه الشبه والاختلاف بين الأيزو ٩٠٠٠ ، ١٤٠٠٠
- * التحديات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التي تواجه المؤسسات المصرية وحثمية تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
- * قضية الجودة والأيزو بعصر
- * نماذج لبعض التجارب العالمية الناجحة في تطبيق نظم الإدارة البيئية

الفصل الحادي عشر

الإدارة البيئية

والإيزو ١٤٠٠٠

في الآونة الأخيرة بدأت مؤسسات الأعمال في جميع أنحاء العالم الانخراط نحو تبني المواصفات العالمية لنظم الإدارة البيئية . بمعنى آخر ان تطبيق مثل هذه النظم لم يمدد قاصرا على الدول المتقدمة فقط بل امتد ليشمل الدول النامية في الوقت نفسه كنتيجة حتمية لانتشار ظاهرة عدم وجود حواجز تجارية وجمركية .

وعليه أصبحت المؤسسات المصرية مطالبة بشكل أو بآخر بتطبيق الإيزو ١٤٠٠٠ إذا كان لديها رغبة حقيقية في تحسين أدائها والنفوذ الى الاسواق الدولية .

من هذا المنطلق سوف تناقش في هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية :

- ما المقصود بالإيزو ١٤٠٠٠ ؟
- مجموعة مواصفات الإيزو ١٤٠٠٠
- المتطلبات العالمية وفوائدها تطبيق الإيزو ١٤٠٠٠ ؟
- مكونات الإيزو ١٤٠٠٠
- أوجه الشبه والاختلاف بين الإيزو ١٤٠٠٠ و ١٠٠٠
- التحديات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تواجه المؤسسات المصرية وحثية تطبيقها الإيزو ١٤٠٠٠
- قضية الجودة والإيزو ١٤٠٠٠

أولا : ما المقصود بالإيزو ١٤٠٠٠ ؟

الإيزو ١٤٠٠٠ هي المجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس (ISO)

بمعنى آخر ان سلطة الإيزو ١٤٠٠٠ هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية

التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة
مع عمل توازن مع احتياجات البيئة الاقتصادية .

وهنا يجب ان يميل نظام الادارة البيئية على تشجيع مؤسسات الاعمال
للأخذ في الاعتبار التطور واستخدام التكنولوجيا الحديثة طالما انها مناسبة
وبناسبة اقتصاديا .

ثانيا : مجموعة مواصفات الايزو ١٤٠٠٠

- ISO 14001 Environmental Management Systems
Specification with Guidance for Use

نظم الادارة البيئية : التوجيهات وارشادات الاستخدام

- ISO 14004 Environmental Management Systems General
guidelines on principles, systems and supporting
techniques .

- الارشادات العامة للبيئية واللائحة والتقنيات المساعدة في نظم الادارة
البيئية .

- ISO 14010 Guidelines for environmental auditing
General principles for environmental auditing

البيئية العامة للمراجعة البيئية

- ISO 14011 Guidelines for environmental auditing
Audit

ارشادات واجراءات المراجعة البيئية

- ISO 14012 Guidelines for environmental auditing
qualification criteria for environmental auditors

مواصفات ومعايير مراجعي شئون البيئة

ISO 14013 Management of Environmental Audit Programs

مراجعة ادارة البيئة

ISO 14014 Initial Reviews

المراجعة الاولى

ISO 14015 Environmental Site Assessments

معايير التفتيش البيئية

ISO 14020 Goals and Principles of Environmental Labeling

اهداف ومبادئ المدخل البيئي

ISO 14031 Evaluation of Environmental Performance

تقييم الاداء البيئي

ISO 14040 Life Cycle Assessment

تقييم دورة الحياة

ISO 14060 Guide for the Inclusion of Environmental Aspects in product Standards

تحتوي على ارشادات بالجوانب البيئية الخاصة بمعايير المنتج

ثالثا : التغيرات العالمية وفائد تطبيق الايزو ١٤٠٠٠

المعطيات الحالية للنظام المالي الجديد تشير الى توقع بروز العديد

من التغيرات الجديدة اهمها :

أ- بروز العديد من المشاكل والصعاب التسويقية الجديدة المختلفة

عما هو قائم حاليا ، والتي لا يمكن معالجتها بالطرق التقليدية التي مازالت

تستخدمها الكثير من مشات الاعمال الان بل تحتاج الى نهج جديد في التعامل

مع الاسواق وتغير مختلف في نوعية العمل على اختراقها وتجاوزها .

* ستبرز الحاجة الى احتياط مجالات جديدة من الخدمات التسويقية والتعامل مع مستويات معونة من السلع التي سيتم انتاجها من خلال الابتكارات الشخصية والتقنية التي سيتم اتاحتها والتي يجب ان تلبي حاجات ومتطلبات مختلفة ومتطورة .

* سيرز ويختبر دور المستهلك خلال السنوات القادمة حيث انه سيتم بتقدير اثر من القوة الشرائية وقدر اثر من المعلومات ، ما سيدفعه لأن يكون أكثر تطلبا حوا من ناحية نوعية وجودة وكلفة السلع المعروضة أو من ناحية مستوى الخدمات التي سيضطر المنتجون لتأمينها حفاظا على مراكزهم التنافسية .

* يؤدى التخلى عن القيود الدمية والغير جبرية والعقود بى منع التراخيص والنقص الفنى المحوق للتجارة الدولية الى توسيع قاعدة الاسواق ومن ثم كفاءة الانتاج وتشجيع الدخول المتبادل للاسواق .

* تشجيع المنافسة من خلال الجودة وزيادة الكفاءة الاقتصادية للمنافسة كبدل لدعم العادات والتحفيز بين المنتج المحلى والمنتج الاجنبي وذلك عن طريق (أ) السياسة الوقائية والحمائية ، (ب) السياسة العلاجية ودفع التمويلات الناتجة من الاضرار بالمنتجات المحلية .

* من المتوقع ان تؤدى القيود الفنية الى ضرورة تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (ايزو ١٠٠٠ - ١٠٠١ - ١٠٠٢ - ١٠٠٤)

* سوف تزداد المنافسة المتناعية فى المستقبل بسبب توجيهات منظمة التجارة العالمية لوسائل تنافسية جديدة قد تواجه المنشآت الوطنية فى الاسواق المحلية ولن تستطيع هذه المنشآت مواجهتها الا من خلال تبني فلسفة ادارة الجودة

الشاملة وتطبيقها فضلا عن حصولها على شهادة ايزو ١٠٠٠

• في حين تتلقى الشركات الوطنية في الدول النامية اقوى الخدمات
فان المستهلكين في هذه الدول قد يجنون بعض النفع حينما تجبر الصناعة المحلية
على تحسين الجودة بهدف المنافسة • وفي هذه المرحلة ستختفي (ازدواجية
الجودة) فلا تجد نفس المنتج يقدم نفس المنتج بجودتين متباينتين • الا ان
التنافسية والافاق السوقية ستبقى •

• ستراج رددود فعل الشركات المحلية بين الابدائية والمالية • الرددود
الابدائية تتمثل في تحسين الجودة وتخفض التكلفة وتوفر قىي عاملة مدربة
ومنافسة والدخول في مشاريع استثمارية منافسة • ومن رددود الفعل السلبية
اعادة انتاج المنتجات المالية محليا والتحول من الانتاج الى ترويج
العلامات المالية وتسويقها • وخفض التكاليف على حساب الجودة بهدف
المنافسة • واخيرا الانحسار بين السوق تماما •

• لان تمتطيع الحكومات حماية شركاتها الوطنية أو حتى مستهلكيها
ينطبق هذا على قطاع الخدمات كما ينطبق على قطاع التصنيع • لذا فان المنافسة
الشركات الحكومية بشكلها بالذات خل ونظا هر الثقبات المعينة • مع انج اصالتها لمستن
تجدي ندمنا • فالجبل الرحيد هو من تكون الشركات لنفسها على المنافسة
وفتح اسواق خارجية ليس بهدف التعويض فقط بل بهدف كسب اسواق جديدة مستعدة
والحفاظة على اسواقها التقليدية •

• من المتوقع ان العديد من الاسواق والحكومات تطبق مواصفات ايزو
١٠٠٠ كنتيجة لوجود اتجاه عالمي نحو الاهتمام بالادارة الجيدة للبيئة حيث
اصبحت كثير من الشركات ترى ان الادارة البيئية اصحت استراتيجية اساسية يجب
تنفيذها وتطبيقها بهدف الوصول الى النجاح وتدعيم قدرتها التنافسية •

• ظهور بعض نظم الادارة والمراجعة الرئية مثل (EMAS) وهنمو

نظام يتميز بالتشدد أكثر من الأيزو ١٤٠٠٠ حيث أنه يهتم بالأداء أكثر
ولذا يطالب بوجود فريق ثالث يراجع الأداء والتطبيقات الهيئية للشركات
ثم يقوم بتقديم هذا في شكل تقرير للتقييم الهيكلي .

* منبرز الحاجة الى طيحي بالطاقات الهيئية كوسيلة لتوضيح الخصائص
الهيئية للمنتج أو مزايها وخدماته للمستهلك من اجل التأثير ايجابيا
على قسره عند اختياره للخدمة ما .

يتضح من العرض السابق ان هناك ضرورة حتمية لتطبيق نظم الادارة الهيئية
وايزو ١٤٠٠٠ حيث انها تحقق الفوائد التالية :

- مطرمة هيئية جيدة
- مرونة التناهي مع المرافعات العالمية
- تلوين صورة هيئية من المنشأة
- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الاعمال
- تنمية المنصر البشري
- رفع الروح المعنوية للماملين
- التسيق والتكامل بين ادارات المنشأة
- احكام عملية الرقابة
- ادارة الازمات بفاعلية
- عدم تبيع المسؤولية
- منع المشاكل والاقلال ههنا
- تخفيض التكلفة
- تقليل المسؤولية القانونية للنواحي الهيئية
- تجنب المخاطر والضاعات

- الحصول على شهادة التسجيل والخاصة بنظم الادارة البيئية
- سهولة التفاضل للاسواق الخارجية
- تنمية احتياج جيل الجيل الحاضر دون الاضرار بالاجيال القادمة

Meeting the needs of current generation without
compromising the needs of the future generations

رابعا : مكونات الايزو ١٤٠٠١

بدأت المنظمة العالمية للعواصف القياسية العمل على اعداد مدونة
الايزو ١٤٠٠٠ في عام ١٩٩٣ وعلوه صدرت ايزو ١٤٠٠٠ في يونيو ١٩٩٦ للمكونات
الاساسية لنظم الادارة البيئية . وتحتوي الايزو ١٤٠٠٠ على العواصف القياسية
للايزو ١٤٠٠٠ حيث يتم استخدامها بصيغة جملتها التسجيل وضع الشهادات
لمراجعة توافر العواصف بالشركة كما تستخدمها الشركة نفسها لتقييم اداؤها
وتحسينه من وقت لآخر .

ويوزع على رقم (١ - ١) المكونات الاساسية لنظم الادارة البيئية
والذي يتكون من :

- السياسة البيئية
- التخطيط
- التنفيذ والمطابحة
- المراجعة واتخاذ الاجراء التصحيحي
- مراجعة الادارة

السياسة البيئية

شكل رقم (١١-١)
المكونات الأساسية لايزو ١٤٠٠٠



حيث تقوم الادارة العليا بوضع السياسة التي يجب ان تأخذ في الاعتبار
ولها تأثير على بيئة المنظمة وهذه السياسة البيئية يجب ان تتضمن

- ١ - مدى ملاءمتها لطبيعة وانشطة المنظمة
- ٢ - الالتزام بتحسين الاداء ومنع الطوث
- ٣ - الالتزامات القانونية التي تتلاءم مع البيئة وكافة المتطلبات التي تحددها
المنظمة
- ٤ - تقديم الاطار العام لوضع ومراجعة الاهداف البيئية
- ٥ - يجب ان تكون السياسة مكتوبة وموثقة ومقبولة من العاملين
- ٦ - يجب ان تكون السياسة متاحة للجميع

التخطيط

Planning 4 - 3

ويتضمن الخطوات التالية :

- ١ - الجوانب البيئية Environmental aspects
 - ٢ - الجوانب القانونية ومتطلباتها Legal and other requirements
 - ٣ - الاهداف المستهدفة objective and targets
 - ٤ - برنامج الادارة البيئية Environmental management programmes
- التنفيذ والمطويات Implementation an operation

ويتضمن التنفيذ العناصر التالية

- ١ - الهيكل والمسؤوليات
- ٢ - التدريب
- ٣ - الاعمال
- ٤ - مستندات نظام الادارة البيئية

- ٥ - الدورة المستندية
- ٦ - الاستجابة للطوارئ
- ٧ - مراقبة التشغيل

المراجعة واتخاذ الاجراء التصحيحي

checking and corrective action

ويتضمن هذا الرند العناصر التالية

- ١ - قياس الاداء البيئي
- ٢ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية حالة وجود مشاكل
- ٣ - حفظ المستندات المتعلقة بنظام الادارة البيئية
- ٤ - مراجعة نظام الادارة البيئية

Management review

مراجعة الادارة

وهنا تقوم الادارة العليا بالموسسة من وقت الى اخر بمراجعة نظام الادارة البيئية المطبق للتأكد من ملامته وكفايته وفعالته وهنا يجب ان تؤكد عملية مراجعة الادارة على كافة المعلومات والعناصر المطلوب معرفتها من قبل ادارة المنشأة فضلا عن ضرورة القاء الضوء على كافة مجالات التغيير في السياسة والاهداف وغيرها من مكونات نظام الادارة البيئية التي اعتمدا لها مبقا واجسرا التعديلات اللازمة بهدف الوصول الى التعمين المستمر .

خامسا : ما هي اوجه التشابه بين الازد ١٠٠١ و الازد ٤٠٠١ (٢)

- * مواصفات قياسية للنظم System Standards
- * لا تستخدم كمائق فني للتجارة non - tariff trade barriers
- * لا تزيد او تغير الالتزامات القانونية على الشركات legal obligations
- * قابلة للتطبيق في مختلف الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية
- * قابلة للتطبيق على كل انواع واحجام المنشآت الانتاجية والخدمية

- * يعتمد نجاح التطبيق على الالتزام بل من العاطفين بداً من الادارة العليا
- * معايير لتقييم المطابقة وليس تقييم الاداء
- * تستخدم كأساس للتقييم وضع شهادات المطابقة بواسطة جهات معتمدة
- * تطبيق المواصفات لا يضمن تحقيق النتائج البيئية المطلوبة
- * لا يشترط التقيد بالقوانين والنظم المعمول بها
- * لا تشمل متطلبات أو اشتراطات الصحة والسلامة البيئية
- * تشمل على المبادئ العامة لنظم الادارة
- * يجوز استخدام نظام ادارة الجودة وفقاً للايزو ٩٠٠٠ كأساس لوضع وتطبيق نظام الادارة البيئية وفقاً للايزو ١٤٠٠٠

ما هي أوجه الاختلاف بين الايزو ٩٠٠١ والايزو ١٤٠٠١ (٣)

- * الهدف الاجمالي هو دعم حماية البيئة ومنع التلوث بالتوازن مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية
- * لا تضع اشتراطات مطلقة للاداء البيئي خلاف التقيد بالتشريعات والنظم المعمول بها والالتزام بالتحسين المستمر
- * تشجع على تطبيق افضل التكنولوجيا المتاحة كلما أمكن فنيا واقتصاديا
- * تمنى باحتياجات عدد كبير من الاطراف المعنية وبتطلبات المجتمع المتزايدة للحماية البيئية ، بينما تمنى الايزو ٩٠٠٠ بتطلبات وتوقعات المستهلك
- * تطبق على النواحي البيئية التي يمكن ان تتحكم فيها المنشأة أو يمكن ان تؤثر عليها
- * الايزو ٩٠٠١ تضم عشرين بند (الفقرة ٤) بدون ارتباط واضح مع نموذج على لنية المواصفة ، مع وضع مهام الادارة في المقدمة (٤ / ١) مستوحاة

الإدارة ، ٢/٤ نظام الجودة ، ٢/٤ مراجعة المقود) يتمها خليط
من العمليات " وأنشطة التحقق " بينما الايزو ١٤٠٠١ تتبع النموذج .
المعروف " P.D.C.A " .
حيث تتكون المواصفة من ستة بنود رئيسية ففهمنا رغم أنها تحتسرى
على ١٨ مطلباً مختلفاً .

* فهم مجموعة الايزو ١٠٠٠ مواصفة لارشادات التطبيق هي الايزو ١٠٠٠ - ٢
بينما الايزو ١٤٠٠٠ تضم طحخصيصاً لهذا الغرض
* الايزو ١٤٠٠١ تتممراجعة على التحسين المستمر .

continual improvement كطلب أساسي ، ينسبها

يفهم هذا المطلب ضمناً في الايزو ١٠٠١ من خلال البنود الخاصة بمراجعة الإدارة

management review

intrnal A Audit

والمراجعة الداخلية

والاجراءات التصحيحية والوقائية corrective & preventive actions

management representative

وأيضاً مندوب الإدارة

سادياً : التحديات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تواجه مؤسسات

الأعمال المصرفية وخطية تطبيق الايزو ١٤٠٠٠

يمرر مجدي العزى في أحد أبحاثه أهم التحديات الاقتصادية والاجتماعية

التي تواجه مؤسسات الأعمال المصرفية في النقاط التالية : (٤)

والجسبال الداخلي :

أ - عدم وضوح النظام الاقتصادي وعدم استقرار السياسات الاقتصادية بالقدر
الكافسي .

ب - الخلل في إدارة الموارد الاقتصادية للدولة

ج - تسوء النتائج المحلى عن تغطية الاستهلاك ما يحتم اللجوء الى الاقتراض

من الخارج

- د - التخلف التكنولوجي وآثاره السلبية على الانتاجية وجودتها
- هـ - تراجع المصادر القومية للنقد الاجنبي (عائدات تصدير البترول - إيرادات قناة السويس - تحويلات العاملين بالخارج - السياحة)
- و - قصور في عدالة التوزيع
- ز - عدم تناسق العلاقة بين الاجور والاسعار والانتاج ما يؤدي الى التضخم

في المجال الخارجي :

- ١ - تزايد نسبة الاعتماد على الاستيراد من الخارج وخاصة في بعض السلع الاستراتيجية
- ب - تزايد الديون الخارجية واعيا " خدمة الدين
- ج - اختلال ميزان المدفوعات
- د - عدم قدرة المنتج المصري على المنافسة في الاسواق الاجنبية
- هـ - اعتماد الصادرات المصرية على المواد الأولية بحفة اقل نسبة
- و - المنافسة الاسرائيلية لا مواتي تصريف المنتجات واطعامها في غزو السوق المصري

٢ - التحديات الاجتماعية والادارية

والمجال الداخلي :

- أ - ضعف الانتاج والولاء لمر نتيجة للخارفة والتناقض بين شعارات والممارسات
- ب - عدم توفر العدالة الاجتماعية والضغوط الاقتصادية على اصحاب الدخل المحدود
- ج - الخلل التركيبي في البناء الاجتماعي والضغوط الاقتصادية على اصحاب الدخل المحدود استهلاكية جديدة - البطالة - الانفجار السكاني)

- د - تدنى الاداء الإداري والقصور في أداء الخدمات
- هـ - ظهور سلوكيات سلبية في المجتمع المصري بدخولة على حضارته وقيمه
- و - الانعكاسات السلبية لوسائل الاعلام المختلفة على قيم ومثل ومانس الشعب .

- ز - الخلل في التوزيع السكاني واستمرار الهجرة من الريف الى الحضر
- ح - ارتفاع نسبة الامية وقصور السياسات التعليمية
- ط - عدم الالتزام بمتطلبات الادارة البيئية

في المجال الخارجي :

- أ - الأفكار الدينية والسياسية والثقافية الدخيلة
- ب - الغزو الاعلامي والذي يتنافى مع القيم والمثل السليمة

وعليه فان الضغوط المذكورة اعلاه تحتم تطبيق الايزو ١٤٠٠٠ في بيئة الاعمال المصرية حيث ان الحصول عليها ممناه ان مؤسسات الاعمال قد نجحت في الوصول الى نظام تحقيق الاهداف البيئية والاداء الربحي الجيد بمعنى آخر ان المنشآت التي تحرر على الحصول على شهادة الايزو ١٤٠٠٠ وعلى التحسن المستمر في ادائها طبقا للمواصفات العالمية للجودة ، هي تلك المنشآت التي سيكون لها مركز متميز تنافسي متميز في الاسواق المحلية والدولية انطلاقا من كون الانتاج النظيف والجيد يعني فائدة انتاجية واقتصادية وتنافسية أفضل .

مايما : قضية الجودة والايزو بحمر

في دراسة مرفوعة لترئيس مجلس الوزراء، شارك في اعدادها هيئة التوحيد القياسي ومعهد المعايير والمركز القومي للبحوث وعدد من الجهات المعنية الاخرى بخصوص تصور مبدئي للمنظومة القومية للجودة فقد تم تلخيص المشكلات التي تنبع عن عدم وجود هذا النظام المتكامل في مصر في :

١ - عدم وجود جهة قومية واحدة مواءمة حكومية أو غير حكومية أو مؤسسة لا تهدف للربح تتبنى هذه المنظومة وتضع السياسات والاهداف وتشرف على تطبيقها وتحدد العلاقات والمستويات المختلفة في منظومة الجودة وذلك بدلا من الجهات المختلفة التي تعمل في هذا المجال وتتبع هيئات متعددة .

٢ - عدم وجود خطة قومية تتابع فيها الدولة والهيئات المختلفة لزيادة وعي وفهم الادارة العليا بالعمليات بأهمية الجودة والالتزام بتطبيقها .

٣ - عدم وجود ضوابط لعمل الاستشاريين وعدم وجود اسلوب لتقييمهم من قبل المكاتب الاستشارية . وكذلك الخلط بين عملها وعمل الجهات المانحة لشهادات التقييم مما أدى في كثير من الأحيان الى اضعاف ثقة العملاء في نظم الجودة وجودتها .

٤ - قصور في مواكبة الهيئات المانحة في التوحيد القياسي لما يحدث من تطورات وتغييرات سريعة في مجال المواصفات القياسية للمنظم والمواصفات القياسية للمنتجات وسمايل الاختيار الخاصة بها .

٥ - عدم استكمال المنظومة المتكاملة للمعايرة والقياس على المستويات المختلفة من خلال تكوين هيئة قومية للتنبؤ بالمعتدلة .

- ٦ - عدم وجود برامج متكاملة للتدريب في التعليم الفني والعالي والتدريب التخصصي لمرافقة مطالب واحتياجات النظم المتطورة للجودة .
- ٧ - تضارب نقص التشريعات والقوانين التي تيسر الجودة وقصور تأييدها على أهمية الجودة

وعليه اوضحت الدراسة عناصر المنظومة المتكاملة للجودة وهي :

١ - نظام قوس القياس يتضمن خطة للمواصفات القياسية

- معادل وطنية او اقليمية للقياس والمعايرة

- معايير قياسية مادية مستندة

- معادل واختبارات (معتمدة)

- منظمات الموازين والمقاييس . . . الخ

٢ - نظام قوس الاعتماد والتصديق يتضمن :

- جهات التصديق - جهات امتثارية للتسهيل

- جهات تفتيش

- معادل المعايير ومعادل الاختبارات

- اعتماد افراد التقييم والمراجعة

٣ - نظام متكامل للتدريب والتوعية والمعلومات يتضمن :

- تاهيل وتدريب متواصل

- توعية توعوية

- نظام معلومات تخصصي شئون الجودة

ثامنا : نماذج لبعض التجارب الناجحة في الادارة البيئية (٥)

تجربة الدنمارك

نجحت الدانمرك في الاستفادة من تطبيقات الادارة البيئية في قطاعات متعددة من الصناعات الدوائية من خلال معدلات متزايدة وصلت الى اكثر من ١٢% من الموارد الفائضة .

تجربة ألمانيا

نجحت ألمانيا في مجال رئيسي وهو صناعة السيارات حققت فيه ٢٤% زيادة في قطاع التسويق وعملة السوق .

تجربة نيوزيلندا

حققت الادارة البيئية نجاحا في تنمية صادرات نيوزيلندا وحققه خاصة في مجال الصناعات الغذائية .

كما ان هناك تجارب متميزة اخرى توصلت الى نتائج ايجابية من تطبيق الادارة البيئية والاكثر متعددة في دوللاتاليا بان والولايات المتحدة الامريكية .

المراجع

١ - لمزيد من التفصيل في هذا الفصل راجع :

- Abusow, Kathy. "ISO 14000" Canadian Papermaker 48 (January 1995)
- Anderson, Stewart. "Introducing ISO 14000. New Standards Which Will Help business Manage Enviromental Perfomance. "Canadian Packaging 48 (March.1995)
- Cichowicz, Judith A. "ISO 14000. New Opportunities for Expanding P2." Pollution Prevention Review Spring (1996).
- Economist Intelligence Unit. Country Profile - Egypt. New York. 1996.
- Economist Intelligence Unit. Country Profile - Morocco. New York. 1996.
- " Environmental Management systems. " Pollution Prevention and Abatement Handbook-Part II (April 1996).
- Fairley, Peter and Michael Roberts. "Pilot Projects and ISO 14000 Moving Forward; but Credibility Remains Elusive." Chemical Week 157 (July 1995).
- ISO 14000 : 199X Guide to Environmental Management Principles, Systems and Supporting Techniques - Committee Draft. ISO/TC207/WG2 (September 1994)
- Kissel, Richard J. "Voluntary Environmental Standards Are On the Way." Paper, Film & Foil converier 69 (September 1995).
- Ling, David. "A fork in the ISO 14000 Registration road " American metal Market 103 (December 1995) .

- Ouellette, Jennifer. "900's Heir Apparent : ISO 14000 Quality Standards are Near Completion Adding Environmentalism to Quality Management." *Chemical Marketing Reporter* 247 (April 1995).
- Project in Development and the Environment. *Environmental Control Strategies at the Municipal Level in Morocco* Washington, DC USAID, 1995.
- Project in development and the Environment. *Environmental Options Assesment for Morocco* Washington, DC USAID, 1995
- Project in Development and the Environment. *USAID Egypt Environment and Natural Resource Program : A Recommended Strategy*. Washington, DC : USAID, 1992.
- Roberts, Michael. "Europe Wrangles Over ISO, Emas. What to Choose?" *Chemical Week* 157 (November 1995).
- Ryan, Margaret. "Manufacturers Prepare for ISO 14000" *Electronic Engineering Times* 866 (September 1995).
- Sissell, Kara, and Rick Mullin. "Fitting in ISO 14000 : A Search for Synerigies" *Chemical Week* 157 (November 1995).
- Tibor, Tim, and Ira Feldman. *ISO 14000 A Guide to the New Environmental Management Standards*. Chicago : IRWIN Professional Publishing, 1996.
- Tilton, Helga, "The Dawn of ISO 14000 : The New Environmental Management System Sparks Considerable Interest, but there is Relatively Little Action Among Domestic Players." *Chemical Marketing Reporter* 249 (April 1996).

- "Trade and the Environment" Pollution Prevention and Abatement Handbook-Part II (January 1996).
- UNCTAD Draft Document, Geneva 1006. ISO 14001 : International Environmental Management Systems Standards - Five Key Questions for Developing Country Officials.
- World Bank Document No. 199 Egypt Into the Next Century, Vol. III, Chap. 5 at 68.
- World Bank Document, International Economics Department. Augst 1996, Morocco at a Glance.

٢ - الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي ، وجودة الانتاج ، المواصفات العالمية لنظم الادارة البيئية ، الايزو ١٤٠٠٠ بالمقارنة مع المواصفات العالمية لنظم الادارة وتوكيد الجودة الايزو ٩٠٠٠

٣ - المرجع السابق .

٤ - مجدى العزبى - الامن القومى والتحديات الاقتصادية والاجتماعية - لقاء العمل السنوى الرابع - لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية - الحزب الوطنى الديمقراطى ١٩٩٥ .

5 - H. , Abdel - Khalek Environmental Management systems, cses studies, November 1996.

الفصل الثاني عشر

الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ

بالنقاط الرئيسية التالية :

- * مفهوم إعادة البناء أو هندسة المؤسسات
- * منهجية إعادة البناء
- * الاختلاف بين الهندسة الإدارية وغيرها من الداخل الأخرى لتحسين الأداء
- * مراحل تطبيق الهندسة الإدارية
- * عوامل نجاح الهندسة الإدارية
- * أسباب فشل الهندسة الإدارية
- * نتائج تطبيق الهندسة الإدارية في الواقع العملي
- * عقبات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات المصرية
- * مقترحات لتطبيق الهندسة الإدارية بفاعلية

الفصل الثاني عشر

الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين الإدارة

مقدمة :

تعمل مؤسسات الأعمال اليوم في بيئة عالمية و تنافسية تنم بالديناميكية و سرعة وحدة التغيير ، و ازاء هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات العالمية العملاقة توجيهاتها الاستراتيجية الحالية نحو تبني فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية .

و من أهم التغيرات التي تواجه المؤسسات على الساحة العالمية و تفرض ضغوطا نحو التغيير و التطوير : التوجه نحو التكتلات الاقتصادية خصخصة الأعمال و تقليص دور الحكومة ، ظهور الشركات المصددة الجنسية التغيير المستمر في تطوير المنتجات الجديدة ، التوجه نحو الأسواق الدولية زيادة حدة المنافسة و تضارب حدة القيود المفروضة على التجارة الدولية .

و لمواجهة هذه التغيرات أصبح من الميسر على الإدارة تبني أساليب و فاعلية إدارية قديمة قد تكون أثبتت نجاحا في فترات ماضية ، ذلك أن عوامل نجاح الأمر قد تصبح دواعي فشل الخد .

و بذلك أصبح على الإدارة ان تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة و المهارة و يحتمر مدخل إعادة بناء العمليات في المؤسسات من أهم المداخل الأساسية لاحداث تغيير جذري في حياة المؤسسات

و حيث ان مؤسسات المصرية بمختلف أحجامها و توجهاتها و أنواعها بحاجة الى تبني ضيق إعادة البناء أو هندسة العمليات لمواجهة متطلبات العصر الحديث فان هذا الفصل يهدف الى تعريف ماعية إعادة البناء و منهجيته ، أوجه الاختلاف بينه و بين برامج التطوير الأخرى في مجال الإدارة ، كما يتناول نفس الفصل المراحل المختلفة لتطبيق برنامج إعادة البناء يتمه مناقشة عوامل النجاح و الفشل الرئيسية لهذا البرنامج ، وأخيرا يناقش الفصل عقبات تطبيق برنامج إعادة البناء بالمؤسسات المصرية و تقديم عدد من التوصيات و المقترحات بشأن فعالية التطبيق بهذه المؤسسات .

أولاً : مفهوم إعادة بناء* أو هندسة المؤسسات

هناك العديد من التعاريف لمفهوم إعادة بناء* أو هندسة المؤسسات
و من تلك التعريفات ما يلي

عسرف هامر وجيمس شابين إعادة البناء* أو الهندسة بأنها إعادة
التصميم الشامل للمعطيات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية
في الأداء^(١)

و يعرفها ريموند ماتجاتولى و مارك كلاين بأنها إعادة التصميم السريع
و الجذرى للمعطيات الإدارية الاستراتيجية و ذات القيمة المضافة و كذلك
للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل
و زيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة^(٢)

و من وجهة نظر أخرى تعنى إعادة هندسة المؤسسات التخلص من
نظم العمل القديمة و المعمول بها حالها بشكل جذرى و تصميم نظم جديدة
بدلاً منها^(٣)

و يعرفها توكى سلطان بأنها إعادة التصميم الجذرى و السريع
للمعطيات الاستراتيجية و التي لها قيمة مضافة للعمل • و كذلك إعادة
التصميم الجذرى و السريع للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية التي
تساند تلك المعطيات بهدف الوصول إلى انسياب العمل و تحقيق
الإنتاجية القصوى داخل المؤسسة^(٤)

و بناءً على التعاريف السابقة يمكن أن تعرف إعادة بناء* أو هندسة
المؤسسات بأنه أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى
إحداث تحسين جذرى و سريع في منظمات الأعمال من خلال إعادة
تصميم المعطيات الاستراتيجية و السياسات و الهياكل التنظيمية و القيم
و الافتراضات السائدة بشكل غير تقليدى •

ثانيا : منهجية إعادة البناء

يحتاج مدخل إعادة البناء الى رؤية واضحة و منهجية منظمة لتحقيق الاهداف المحددة . ولهذه المنهجية خصائص محددة يحدددها زيوند مانجاتولى و مارك كلاين في الاثني (٥)

١ - تحديد اهداف و استراتيجيات المنظمة في الأجل القصير و الطويل مع اعتبار العميل هو نقطة البداية و النهاية في تحديد هذه الاهداف و الاستراتيجيات

٢ - التركيز على العمليات بشكل أكثر من التركيز على الوظائف

٣ - الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة و الردود المتميز و العمليات المساعدة

٤ - وضع رؤية واضحة لتحسين الاداء هدفها احداث التغيير اللازم بشكل جذري و ليس تدريجى

٥ - اعداد خطة عمل تحدد فيها المهام و الموارد و الجدول الزمني المناسب لتنفيذها .

ثالثا : اوجه الاختلاف بين مدخل إعادة بناء أو هندسة المؤسسات و غيره من برامج التطوير الأخرى

هناك بعض جوانب الاختلاف بين مدخل بناء أو هندسة المؤسسات و مداخل التطوير الإدارى الأخرى . و يوضح جدول رقم (١٢ / ١) اوجه الاختلاف بين هذا المدخل و مداخل التطوير الأخرى و أهمها التحجيم ، إعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة ، الاتساق ، و الذى يتضح منه ان إعادة بناء المؤسسات هو مدخل متكامل لأحداث التطوير و التحسين الكلى للمؤسسة بشكل جوهري و سريع و تستطيع قيادات المؤسسات استخدامه الى جانب المداخل الأخرى لمواجهة التنافس الحاد في بيئة سريعة التغيير .

جسديول رقم (١٠٢ - ١)

أوجه الاختلاف بين مدخل الاستدارة

البناء (أو الهندسة) وغيرها من مرادفات استرجع التطور

Automation التقنية	TQM إدارة الجودة : الكلية	Restructuring إعادة الهيكلة	Right sizing التحجيم	Reengineering إعادة الهندسة	المراجع أوجه الاختلاف
تطبيقات التكنولوجيا	امتيازات العملاء	الملاقات بين الوحدات التشغيلية	حجم المعاملة	جوهية وإستراتيجية	الفروض وحمل البحث
النظام	من أسفل إلى أعلى	النظام	مقاييس الوظيفية	جسديول جسديول	نظام التغيير
الإجراءات	المعايير الإدارية	المعايير الوظيفية	المعايير الوظيفية	المعايير الإدارية	النتائج الإستراتيجية
تدريب	تدريب	تدريب	تدريب	تدريب	كيفية التطوير

Manganello, R.L. and Klein, M.M. , A Framework for Reengineering : المصدر
Management Review, June, 1994, pp. 10 - 16

رابعاً : مراحل إعادة البناء

المرحلة الأولى : التحضير

وتهدف هذه المرحلة الى الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفران الذين سيقع عليهم عبء إعادة البناء

المرحلة الثانية : تحديد ما تريد المنظمة

يتم في هذه المرحلة تحديد الميلاء والمطلوبات ذات القيمة المضافة والأنشطة المساندة والهياكل التنظيمية للمطلوبات والموارد المتاحة مادياً وبشرياً

المرحلة الثالثة : التخطيط

تهدف هذه المرحلة الى تكوين رؤية قابلة بتحقيق التغيير الجذري السريع وهي ايضاً تفصل لاهداف إعادة البناء

المرحلة الرابعة : وضع الخطة موضع التنفيذ

وفيها يتم وضع الخطة التنفيذية موضع التنفيذ حيث تقوم فسرقة العمل بمعاونة الادارة العليا بانجاز المهام المسند لها ومحاولة القضاء على أية صعوبات قد تحول دون احداث التطوير المطلوب

المرحلة الخامسة : متابعة الخطة

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة اعادة البناء من تحقيق الاهداف اللازمة لاجراء التطوير والتحسين الجذري للنمو من حيث

- مدى رضا العملاء

- زيادة المبيعات

خامسا : عوامل نجاح الهندسة الادارية أو اعادة البناء

اجمعت آراء كتاب وخبراء الادارة المهتمين بتطبيق الهندسة الادارية على ضرورة توافر العوامل التالية لاساس لنجاح هذا المدخل في التطبيق العملي .

١ - ايمان الادارة العليا بعملية اعادة البناء فبدون الاقتناع الكامل من قبل الادارة العليا بأهمية التغيير الجذري و المريع الذي قد تحتاجه المؤسسة فان اى جهود اخرى تبذل لن تحقق الهدف المطلوب فاحداث عملية اعادة البناء تبدأ باحسان الادارة العليا بخصيصة التغيير و ترجمته في صورة خطط و برامج يتم تنفيذها .

٢ - تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا . فالعميل يجب ان يكون عنصرا اساسيا في عملية اعادة البناء باعتباره المحور الاساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة بالمشروع فلا يمكن لأي مؤسسة ان تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء و محاولة الوفاء بها بشكل افضل مما يقدمه المنافسون .

٣ - وجود نوع من التنسيق و الترابط و التكامل بين ادارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق اهداف عملية اعادة البناء .

٤ - اتصلا بالنقطة السابقة يتطلب نجاح مدخل اعادة البناء تكوين فرق عمل مدربة مكونة من جميع ادارات الشركة و تزويدهم بالمواد الايجابية التي تنظم دورها في احداث التغيير المطلوب و التي تتحل في الاتي (٦)

- المحافظة على المواعيد و الاعداد الجيد قبل الاجتماعات

- المشاركة و التطوع

- الدخول في اتصالات مفتوحة و صادقة

- الاستماع و الفهم و التحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
- الالتزام بجدول الاعمال
- الايجابية و التفاؤل تجاه الفريق
- انتقاد الافكار و ليس الاشخاص
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك
- الانفتاح العقلي و الانتماء
- اخذ المواقف و المشاكل بالجدية المناسبة
- الاحترام و الامانة و الثقة
- التعهد عن المشاعر و الافكار بامانة
- المخاطرة المحسوبة
- التأييد المتبادل بين الاعضاء و اظهار الالتزام
- وضع اهداف و توقعات واقعية
- تحديد واضح للدور و توزيع العمل بالتساوي

٥ - حتى ينجح مدخل اعادة البناء في المؤسسات فلا بد من الأخذ بنسب الاعتبار اهمية العنصر البشري من حيث حسن اختياره و تدريبه و تحفيزه خاصة و أن المنطلقات الاخرى للنجاح بدأت تفقد ميزاتها يوماً بعد آخر .

٦ - ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة و الفعالية اضافة الى المتخصصين من داخل المؤسسة

٧ - ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترسيخ عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة حالة القيام باعادة البناء .

٨ - وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي الى احداث التغيير المطلوب و الاهداف المحددة مسبقاً بالمرعة المناسبة

- ٦ - تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي و ربطها بالمعطيات الرئيسية عنسند
 إعادة البناء و فيما يتعلق بأعمال كل مؤسسة على حدة
- ١٠ - التحسين المستمر • لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب الا يترك التحسين
 المستمر في اداء المعطيات للاجتهاد : الشخصي أو التجربة و الخطأ
 بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير و عدم التراجع اثنا
 التنفيذ •

سادسا : ايجابيات فشل الهندسة الادارية أو إعادة البناء •

- يسرى خيرا • الادارة المهتمين بمدخل إعادة البناء بوجود بعض
 الاخطاء الشائعة التي قد تحول دون تطبيقه بفاعلية و أهمها (٧)
- محاولة اصلاح المعطيات بدلا من تغييرها تماما
 - التركيز على المعطيات الادارية و إعادة تصميمها فقط
 - تجاهل قيم الناس و ثقافة المنظمة
 - الغول بالنتائج الطفيفة و التحسينات الخفيفة
 - التراجع من منتصف الطريق
 - وضع المراقيل امام إعادة البناء و التركيز على المنظر لا الجوهر
 - السماح للملوكيات الادارية السائدة ان تمنع إعادة البناء من
 الانطلاق
 - محاولة اجراء عملية إعادة البناء من الاسفل الى الاعلى
 - تعيين شخص لا يفهم المقصود بإعادة البناء لقيادة المعركة
 - دفن إعادة البناء في كومة من جداول الاعمال و الاولويات
 - عدم تخصيص موارد لاجراء العملية
 - اجراء عملية إعادة البناء و المدير العام على وشك التقاعد
 - التركيز على التصميم و اهمال الهدف

أيضا : نتائج تطبيق الهندسة الادارية في الواقع العملي

ان التاجعين من رجال الاعمال في اليابان قد اثبتوا انه من الممكن تحقيق اساليب اداء أعلى وأكثر دقة واحكاما . فلقد ضاعفوا سرعة تطوير المنتجات ، واستخدموا الأموال بمعدل انتاجية أعلى تعانى مرات ، وحققوا استجابة لطلبات العملاء بشكل اسرع . وبعض الشركات الأمريكية الكبرى اظهرت ايضا ما يمكن ان تفعله اعادة الهندسة لشركة مثل فورد موتورز ، شركة مينهال بنوفت لايف للتأمين على الحياة قد اعادت هندسة اساليب عملها وحقت نتيجة لذلك تقدما كبيرا واحتلت الصدارة في المنافسة .

فشركة فورد للسيارات اعادت هندسة عمليات قسم حسابات الدفع وشركة مينهال بنوفت لايف اعادت هندسة عمليات طلبات التأمين .

في بدايات ١٩٨٠ حين كانت صناعة السيارات الأمريكية في حالة كساد قامت الادارة العليا في شركة فورد بوضع قسم حسابات الدفع تحت المراقبة مع كثير من الادارات الاخرى فوجدت ان الحسابات المدفوعة في شمال امريكا وحدها تستخدم اكثر من ٥٠٠ موظف ، وفكرت الادارة في ان ترصد اساليب العمل ودخل نظمها وترى جديدة يمكن ان تخفض تكلفتها بنسبة ٢٠٪

وبنت شركة فورد خططها على خفض تكلفة عدد الموظفين في ادارة الحسابات المدفوعة وكانت النتيجة تطوع في خفض عدد هذه الادارة الى ٤٠٠ موظف بينما كان اجمالي عدد موظفي نفس الادارة في بازدا لايزيد عن ٥٠٠ أخفامر .

وكان هذا الفرق الملحوظ في الارقام مذهلا وحتى بعد التعديل حيث ظهر ان حجم قسم الحسابات المدفوعة في فورد اكبر خمس مرات قياسا بمازدا

وعليه حدد مديري فورد أهدافهم : في تخفيض عدد الافراد العاملين بقسم الدفع بشكل افضل حيث :

أ - بدأ المديرون بتحليل النظام القائم فوجد انه حين يكتب قسم المشتريات في فورد أمر شراء يرسل نسخة منه إلى الحسابات المستحقة وبعد حين يتلقى قسم الرقابة على المواد البنائيات وترسل نسخة من وثيقة الامتثال للحسابات المدفوعة وفي نفس الوقت

فان البائع يرسل فاتورة للحسابات المدفوعة . وهنا نجد ان عملية ربط أمر الشراء بوثيقة الاستلام بالفاتورة ترجع كلها الى الحسابات المدفوعة ولو تمت المطابقة بينهما ووجدت مطابقة فان الحسابات تأمر بالدفع - وهكذا يفضى القسم معظم وقت في فحص المستندات ومطابقتها ونسب التناقضات فيتوقف السداد وتتولد مستندات جديدة ويتخذ العمل ويتشاك ويضيع الوقت .

وعند وصول فورد لهذه النتيجة انشأت أسلوب " العمل بدون فواتير " حيث يصدر قسم المشتريات أمر شراء ويدخل المعلومات الخاصة الى قاعدة البيانات ولا يضطر لارسال نسخة من أمر الشراء لاي جهة ، وعند وصول الخائض لموظف الاستقبال يقوم الموظف بمراجعة قاعدة البيانات ليرى ان كانت البيانات مطابقة لأمر الشراء أم لا ، فان تطابقت فانه يقبل الخائض ويقوم بادخال بيانات اتمام الصفقة الى نظام الكمبيوتر ، واذ لم يجد موظف الاستقبال ان المعلومات الخاصة بالصفقة موجودة على قاعدة البيانات فانه يحاطة يرجع أمر الشراء .

وفي ظل الاجراءات القديمة كان قسم الحسابات عليه ربط ١٤ وحدة معلومات ما بين سجل ايصالات الاستلام ، وأمر الشراء ، والفواتير قبل أن يقوم بالسداد للبائع ، بينما البرنامج الجديد يحتاج فقط لمطابقة ٢ وحدات معلومات وهي :

* رقم الطعة

* وحدة القياس

* الرقم الكودي للمورد

وهذا الربط يتم أوتوماتوكيا ويقوم الكمبيوتر باعداد الشيك الذي يقوم قسم الحسابات المدفوعة بإرساله الى البائع - وهكذا لا يوجد فواتير تمثل مشكلة بشأن مطابقتها حيث طلبت فورد من الباحثين عدم ارسال فواتير - ولم تهتم فورد بتحقيق زيادات متواضعة بل سمت الى تغيير جذري وحقت نجاحا هائلا حيث أسست هذا الأسلوب الجديد في أداء العمل وحقت خفصا ميسيرا .

٢٥٠٪ في عدد العاملين بقسم حسابات الدفع .

كما قامت شركة مينيوال بنيفت لايف والتي يترتيبها الثامن عشر بقائمة كبرى شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة - باعادة هندية أنابيب العمل في

طلبات التأمين بها • وكان للشركة فضل السبق في الوفاء باحتياجات العملاء قياسا بالمنافسين •

فالطلبات كانت تثير بحوالي ٣٠ خطوة تتم في ثلاث ادارات ويقوم بها ١٦ موظف وفي أفضل الظروف فان MBI تستطيع بحسب الطلب في ٢٤ ساعة ولكن هذه العملية في الواقع تستغرق مابين ٥ - ٢٥ يوم ومعظم هذا الوقت يهدر في انتقال المعلومات من قسم لاخر •

وعليه صمم رئيس شركة MBI على تحسين خدمة العملاء بفرأ ان هذا الانلوب غير الجدى في العمل يجب وقفه وطالب إحصيات تحسبون بنقدار ٦٠% في الانتاجية وكان واضحاً أن هذا الهدف الطموح سوف يتطلب أكثر من مجرد اصلاح النظام القائم • وكانت المقاييس الهامة موضوعية بالترتيب واختار فريق الادارة اللجوء للتكنولوجيا كوسيلة لتحقيق هذه المقاييس •

وهذا الادراك قاد الفريق الى مدخل جديد لنظم تداول المعلومات ذات مفهوم تنظيمي فمجال قياس بالنظم القديمة •

U.S.A Patent & Trademark Office :

حقق هذا المكتب الحكومي وفقرات تقدر بحئات الملايين من الدولارات نتيجة ادخال تعديلات جذرية في نظام تنفيذ الطلبات للحصول على براءات الاختراعات والعلامات التجارية ، حيث ادخل نظام الادخال المباشر للطلبات في الحاسب الآلى .

وهذه مجرد بعض الاثلة قدمت هنا لظهار نقطة هامة ، وهى ان التغيير الجذرى يحقق نتائج هامة اذا استخدم في التوقيت المناسب .
وان مجرد التعديلات السطحية مع بقا النظام الحالى كما هو لا تحقق في معظم الاحوال الهدف المنشود . فلا وكن استخدام تصحيح المسار في الوقت الذى يتحتم فيه الانفصال الكامل للاجزاء غير المطلوبة .

ثامنا : موقفات تطبيق الهندسة الادارية ببعض المؤسسات المصرية

- ١ - عدم وجود اهداف محددة وواضحة تسمى البرامح المصرية لتحقيقها
- ٢ - مركزية الادارة والمصلحة .
- ٣ - انفصال الوحدات الادارية وانعزالها .
- ٤ - تداخل الادارات والمسئوليات
- ٥ - الاعتبارات الشخصية تحكم الاوضاع التنظيمية
- ٦ - اتمام الوظائف بالهرق وقراطية ودون وجود حدود تعرف واسعة لشاغلي الوظيفة
- ٧ - عدم كفاية اساليب التخطيط والرقابة الحالية
- ٨ - تكديس العمالة وتعدد الوظائف وازدواجها
- ٩ - سوء اختيار واعداد القادة
- ١٠ - التدريب غير الفعال
- ١١ - عدم فعالية نظم الاتصالات
- ١٢ - الافتقار للعمل الجماعى
- ١٣ - التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بالتمثيلية الافراد
- ١٤ - شعور الانحاط الادارية المتسلطة والمتصلبة

- ١٥ - عدم سلامة نظم الحوافز وعدم التنبؤ بها
- ١٦ - عدم ملائمة مكان وظروف العمل
- ١٧ - عدم فعالية نظام الإدارة التقليدية فضلا عن عدم كفاءة نظم وإدارات اتخاذ القرارات الإدارية
- ١٨ - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير
- ١٩ - أن طرق أداء العمل وإساليبه تتسم بالمعقّد والتعقيد وكثرة النصوص والتوقعات
- ٢٠ - عبودية الموظف لحرفية النصوص
- ٢١ - تسلط الإدارات المالية واستبدادها
- ٢٢ - تضخم أجهزة الرقابة وتعقدها
- ٢٣ - غياب نظم التقييم والمناجحة
- ٢٤ - الانحراف والتسبب والاهمال
- ٢٥ - الشكليات وتغليب المصالح الشخصية
- ٢٦ - التراخي في تنفيذ الانضباط العام
- ٢٧ - التهاون والتساهل في فرض العقوبات حين تكون العقوبة واجبة
- ٢٨ - عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها حاليا
- ٢٩ - عدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته
- ٣٠ - تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها كما أن هذه اللوائح والقوانين تميل إلى التعقيد فضلا عن تقادمها الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وشيوع الجهل وقرابية وانخفاض مستويات الأداء
- ٣١ - تدخل الأجهزة الحكومية في كثير من الأعمال مما يؤدي إلى عدم استقرار القيادة الإدارية
- ٣٢ - عدم فعالية نظم وسياسات التعليم

تاسعا : مقترحات لتطبيق الهندسة الإدارية بفاعلية بالمؤسسات المصرية

١ - أن إساليب الإدارة التقليدية أصبحت قاصرة عن التكيف مع التغيرات المتسارعة

الجديدة • لذا اصح من الضروري التأكيد على تنفي مدخل اعادة البناء الى جانب المداخل الحديثة الاخرى كالجودة الشاملة واعادة الهيكلة ومحاولة تطبيقه بفاعلية في المؤسسات المصرية لتحسين ادائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات الدولية •

٢ - من المفيد للمؤسسات المصرية التي تود تطبيق مدخل اعادة البناء لاجداث التطوير والتحسين المستهدف في ادائها ان تنظر اليه بشكل مختلف عن المؤسسات التي قامت بتطبيقه بالدول الاخرى سواء حققت النجاح أو الفشل فضلا عن تفحصه بدقة والتأكد من مناسيته لظروفها ومكانياتها وتدراسها زني حالة اقتناعها عليها ان تبدأ بالتطبيق بثقة تامة من انها ستحقق كافة النتائج المستهدفة •

٣ - خبرة بعض المؤسسات اليابانية والامريكية والأوروبية والحربية والتجريبية الناجحة التي مرت بها في هذا المجال تعتبر فريدة من نوعها ما يحتمس على المؤسسات المصرية التي لديها رغبة فعلية في تطبيق هذا المدخل محاولة الاستفادة من هذه التجارب وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها بكل الوسائل التي تمكنها من التطبيق بنجاح •

٤ - قبل البدء في تطبيق مدخل اعادة البناء يجب ان تتخلص المؤسسات المصرية أولا من القواعد القديمة التي وصلت ادائها الى هذا المستوى المثدن من الاداء فمعظم المؤسسات المصرية كما ذكرنا في متن الدراسة مازالت تعاني من معتقدات خلقتها الاجيال السابقة مثل العامل المسن لا يملحون اجهزتهم بأنفسهم وكل القرارات الادارية الهامة تتخذ في الادارة المركزية والمخزون المحلى ضروري لتقديم خدمة جيدة للعملاء والنماذج يجب ان تعبراً عنها وبالترتيب • علما بأن كل قواعد العمل هذه تركز على فرضيات حول النادر والتفنيات واهداف تنظيمية لم تعد نافذة في ايامنا هذه •

• من اهم ما يمكن الاستفادة منه حالة تطبيق مدخل اعادة البناء في مصر المتطلبات التالية : (٨)

- ـ القيام باجراء تغيير استراتيجي وجوهري من خلال اعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك اعداد الاستراتيجيات طويلة الاجل بغرض احداث ثورة في المؤسسة ككل والاستجابة للتغيرات العالمية والتكنولوجية وحاجات المستهلك .
- ب ـ التركيز على الهدف الاكبر من اعادة البناء أو هندسة المؤسسة استراتيجيا وهو اعادة توجيه جهودنا العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل .
- ج ـ التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المؤسسة والمبادرة بوضع اهداف اداء واضحة لكامل من هذه الأنشطة .
- د ـ البحث عن الفرص التي تمثل مصدرا جديدا للنمو وتحقيق اهداف المؤسسة .
- هـ ـ يجب ان يذكر ان برنامج اعادة البناء والهندسة يعتمد على رئيس المؤسسة وعليه ان يقوم بالاتي :
- * تكوين رؤية مستقبلية
 - * اعداد رسالة واضحة للمؤسسة
 - * وضع اهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة
 - * المبادرة بتنفيذ عملية اعادة البناء بهمة ونشاط مع التركيز على اصلاح العمليات وتغييرها تماما .
 - * عدم تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة وقبول النتائج الطفيفة
 - * ازالة العقبات التي تعيق اتمام اعادة البناء والتركيز على الجوهر
 - * تخصيص الموارد اللازمة والكافية لاعادة البناء والحد من تبذير القيادات واعطائهم الفرص لمواصلة اعادة البناء .
 - * تشجيع الافراد على الابتكار والتجديد ووضع الخطط الاستراتيجية

- اتصالاً بالنقطة السابقة ولضمان نجاح مدخل إعادة البناء والواقع العملي
يجب ان تمر عملية التطبيق وفقاً للخطوات التالية : (١)

أ - الخطوة الأولى : التحديد الدقيق لما تريد ان تحققه المؤسسة
ويمكن التوصل الى ذلك من خلال اجابة السؤال : هل يمكن
الاسئلة أهمها :

- هل المؤسسة في حاجة لعملية لاعادة البناء والتغيير الجزري أم
لا ؟

- اذا كانت المؤسسة تحتاج بالفعل الى اعادة البناء هل لديها
المقدرة والامكانيات على احداث التغيير المطلوب ؟

- ماهي حاجات ومتطلبات الاطراف الذين لهم مصالح متبادلة
مع المؤسسة ؟

- من سيقوم بكل هذه التحليلات . ومتى يتم البدء بالتحليل ؟

- ماهي رسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتفصيلية ؟

ب - الخطوة الثانية : وضع خطة للتطبيق
وفي هذه المرحلة يتم :

- تكوين عدد من الفرق ذات التخصصات المختلفة ، يمثل كل منها
في اطار مشروع معين

- التحديد الدقيق لكل مشروع والمسئول عنه ومقاييس الاداء ومواعيد
الانتهاه منه

- تحديد المهام والادوار بالتفصيل

- تحديد الوقت الكلي للمهام بأكملها

- التأكد من فهم الجميع لكيفية ادارة المشروعات وتواشوا ستماً بهم وتخطيطهم
للاستراتيجيات الفنية والثقافية التي سيتم استخدامها في مرحلة التنفيذ .

ج - الخطوة الثالثة : تنفيذ الخطة

يعتمد نجاح التطبيق على المعرفة التامة لما يجب ان يكون عليه المؤسسة والاهداف

المطلوب تخطيطها او وضع خطة جيدة لتحقيق هذه الاهداف .

- تقوم فرق العمل بإنجاز المهام المكلفة بها خارج إطار الهياكل التنظيمية الحالية وفي إطار مشاركة الإدارة العليا الفريسيق المسئول عن مرحلة التحول من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف .

- عند مظهره يواجهون المقاومة للتغيير المطلوب ، تقوم المؤسسة بمواجهتها والمحافظة على استمرارية الشعور بالوضع الحالي والتدريب والتحفيز على المهارات الجديدة لاعادة البناء .

- الخطوة الرابعة : الرقابة والمتابعة

وفي هذه الخطوة تتم متابعة جانبيين اساسيين - الطريقة التي يتم بها التطبيق واحداث التغيير ، والنتائج التي تتحقق من خلال الاخذ بعين الاعتبار متابعة طريقة التنفيذ في إطار الوقت والتكلفة والجودة وبمالية ادارة التنفيذ ومتابعة النتائج المتعلقة بكل من : العملاء (درجة الرضا - صورة المؤسسة - الهيمات) العاطلين (الروح المعنوية - الانتاجية - معدل دوران العمل) المساهمين والتدفقات النقدية (درجة الولاء والرضا) الموردوين (مواعيد التسليم - الجودة - التكلفة)

٧ - ضرورة قيام الأجهزة الاستشارية في الدولة بتنظيم دورات تدريبية متخصصة ومخصصة في اعادة البناء بالاضافة الى بعض الموضوعات الأخرى ذات العلاقة كادارة الجودة الشاملة التميز في خدمة العملاء ، التخطيط الاستراتيجي ، اساليب حل المشكلات ، دوائر الجودة ، تخطيط جودة المنتجات ، ادارة التغيير ، التطوير التنظيمي ، تنمية المهارات الابتكارية

٨ - اتصالا بالنقطة السابقة نوصي بضرورة قيام أجهزة التنمية الادارية في الدولة بحقد الندوات والموتمرات التي تناقش باستفاضة مدخل اعادة البناء والتجارب الناجحة في هذا المجال .

٩ - دعم فعالية اجهزة و مؤسسات التنمية الادارية في الدولة بخصوص هذا المجال عن طريق اصدار توجيهات محددة باعمالها توصيات و ان لسم تكن ملزمة للمؤسسات ، جديدة بالتطبيق وتعد اجهزة التنميس الادارية في الدولة تقارير دورية في هذا الخصوص يتم عرضها على مجلس الوزراء لتقرير ما يراه مناسبا .

١٠ - زيادة حجم مساهمة الدولة في الاعتمادات المالية المخصصة لاعتماد البناء مع الاحتفاظ بالمرونة الكاملة في الاعتمادات .

١١ - الدعوة الى مراجعة شاملة لمؤسسات التعليم و احدات التغيير السلازم في مناهج الدراخنة وربطها بالمعطيات الرئيسية لاعادة البناء .

١٢ - و اخيرا مواجهة الاممية السلوكية السائدة حاليا بمؤسسات الدولة من خلال (٧)

- التوجيه و الترشيد الاعلى لما يجب ان تكون عليه سلوكياتنا فسي الواقف المختلفة ، خريطة ان يتم هذا بهدى استشارة المختصين و في اطار استراتيجية متكاملة بحكومة بخطط قصيرة المدى و اخرى طويلة المدى .

اضطلاع المؤسسات التعليمية (على جميع مستوياتها) بشق مهم من شق دورها ، و هو الشق التربوي حيث لا بد و ان يعطى الدارسين السلوكيات الملائمة على مستوى مباشر و من خلال المعلومة المنقولة ، و على مستوى غير المباشر " عرض نماذج السلوك الملائمة و ان يلتزموا باليات الردع الخاص و الردع العام باذا " هذه السلوكيات في سياق مؤسساتهم التعليمية ، و المقصود من هذا الالتزام ان تتبر برجة المؤسسات التعليمية سلوكيا كسياق تدريسي على كفية التصرف في المجتمع العربي .

٣ - كفاءة وضع التشريعات القائمة المتعلقة بالبناء .

فالتهاون في حق تشريع معين ، مهما كان السلوك الذي يستهدفه بالضبط هو
بمطابقة دعوة مفتوحة للتهاون في حق التشريعات الأخرى حتى ولو كانت تشمل
سلوكيات خطيرة الأثر . . . فما لا يجب نسيانه هو ان سلوكياتنا العرفية اجتماعيا
أو المدانة قانونا لا تتخلق بين عشية وضحاها ، بل تشمل تدريجيا على مستوى
الازاحات المتتالية بحيث تعالمننا في النهاية بأنماط من السلوك تتحدى نفس
صينها فيما الاجتماعية وقوانيننا التشريعية في آن واحد .

افساح الطريق لألوية الاقتداء ان تمارس دورها فالدعوات الثلاث المشار اليها
اعلاه هي بمثابة معينات اعلى ايجاد مناخ ملائم لبراز القدرات وعندما تيسر
القدرات وتوجد الظروف المهيئة للتأسي بها سيكون شوطا بعيدا قد قطع نفس
مواجهة الامة السلوكية التي تعتبر ضرورية لاعادة البناء .

(العراييسين)

١ - Hamur, Michael and James Champy Reengineering the Corporation : A Manifesto for business revolution, New York : Harper Business, A division of Harper collins publisher, 1993 .

٢ - ريموند مانجاتيلى ومارك كلايسين ، الدليل العملى للمهندرة ، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال ، الشركة العربية للاعلام العملى (شمساع) القاهرة ، العدد السادس ، مارس ١٩٩٥ ص ١ .

٣ - Davis, T. A. Reengineering in action , planning Review, July - August 1993 . pp. 47- 54 .

٤ - تركى سلطان ، هندسة التغيير ، التغيير الجذرى لقمة الادارة الضهجية والتطبيق ، القاهرة ١٩٩٦ ص ٢٢٤ .

٥ - A Raymond L. Manganeli & mark M. klen, should you start from scratch, Management Review vol ٣٣, No 7 July, 1994 .

٦ - دينورا هاينجتون ماكسين ، الدليل الارشادى لربنا فرق العمل : نصائح واساليب وقواعد للفرق العاملة خلاصات - كتب المدير ورجال الاعمال ، العدد الثالث عشر يوليو ١٩٩٥ .

- مايكل هامر وجيمس شامبي الهندسة الادارية أو الهندرة ، بيان عملي
تورة في ادارة الاعمال ، خلاصات ، كتب المدير ورجل الاعمال ، العدد
العشرون ، اكتوبر ١٩٩٣ .

- مدحت مصطفى رانبا إعادة هندسة - بناء منظماتنا العربية هل هي السبيل
لتحقيق انطلاق ناجحة في المرحلة التالية ؟ المؤتمر السنوي الثامن للتدريب
والتنمية الادارية - الخبراء العرب في الهندسة والادارة القاهرة فندق
ماريوت ١٨ - ٢٠ ابريل ١٩٩٥ .

- مديولي اسماعيل يوسف إعادة بناء المؤسسات : انطلاق جديدة نحو القرن
الحادي والعشرين - المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الادارية
الخبراء العرب في الهندسة والادارة - القاهرة - فندق ماريوت ١٨ - ٢٠
ابريل ١٩٩٥ .

- محي الدين احمد حسين الامية السلوكية الاغرام ، ١ / ٢ / ١٦ ص ١ .

المحتويات

رقم الصفحة	
١	مقدمة
٢	الفصل الاول : مفهوم تقييم الاداء وعلاقته بالعمليات الادارية
٣	- مفهوم الاداء .
٥	- مفهوم تقييم الاداء .
٦	- فوائد تقييم الاداء .
٧	- بعض العوامل المؤثرة في الاداء .
١٢	- علاقة تقييم الاداء بالعمليات الادارية
١٤	- ابعاد تقييم الاداء
١٦	- المراجع .
١٨	الفصل الثاني : تقييم النشاط التسويقي
٢٠	- تعريف وأهمية التسويق
٢٠	- الطرق المستخدمة في تقييم الاداء التسويقي
٢٢	* تحليل المبيعات
٢٢	* تحليل نصيب المشروع من السوق
٢٤	* تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات
٢٦	* التعرف على اتجاهات المستهلك
٢٨	الفصل الثالث : تقييم النظام الإنتاجي
٢٠	- تعريف النظام الإنتاجي
٢٠	- اهداف النظام الإنتاجي
٢١	- مؤشرات كفاءة النظام الإنتاجي
٢١	* المواد الخام

المحتويات

رقم الصفحة	
٢٢	* العمالة
٢٧	* الآلات
٢٩	- المراجع
٤٠	الفصل الرابع : تقييم النشاط التمويلي
٤٢	- تعريف النشاط التمويلي
٤٣	- فوائد استخدام النسب المالية
٤٣	- الانتقادات الموجهة لاستخدام النسب المالية
٤٥	- النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلي
٤٥	* نسبة الربحية
٤٨	* نسبة استخدام الأصول
٤٩	* نسبة الحالة المالية
٥١	- المراجع
٥٢	الفصل الخامس : تقييم اجزاء العاملين
٥٤	- المقصود بتقييم اداء العاملين
٥٦	- أهداف تقييم اداء العاملين
٥٩	- طرق تقييم اداء العاملين
٦٠	* الطرق التقليدية لتقييم الاداء
٦٤	* الطرق الحديثة لتقييم الاداء
٦٨	- الانتقادات الموجهة لتقييم اداء العاملين
٧٠	- الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم اداء العاملين
٧٢	- المراجع

المحتويات

رقم الصفحة	
٧٣	الفصل السادس : تحليل النظم ومدخل لتقييم الأداء
٧٦	- تعريف النظم
٨١	- مكونات النظام
٨٢	- انواع النظم
٨٥	- تطبيق مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء الادارى
٩٠	- أهمية استخدام مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء
٩٤	- المراجع .
٩٥	الفصل السابع : الإدارة بالاهداف والنتائج كممدخل لتقييم الأداء
٩٧	- مفهوم الادارة بالاهداف والنتائج
٩٩	- مميزات الادارة بالاهداف
١٠١	- الانتقادات الموجهة لنظام الادارة بالاهداف
١٠٢	- شروط نجاح الادارة بالاهداف
١٠٤	- خطوات تطبيق نظام الادارة بالاهداف
١٢٠	- المراجع
١٢٣	الفصل الثامن : المراجعة الإدارية كممدخل لتقييم الأداء
١٢٤	- تعريف المراجعة الادارية
١٢٥	- مزايا المراجعة الادارية كممدخل لتقييم الاداء
١٢٦	- الفرق بين مراجعة الادارة ومراجعة الحسابات
١٢٩	- من يقوم بالمراجعة الادارية
١٣١	- المراحل المختلفة لتنفيذ المراجعة الشاملة
١٥٢	- المراجع

المحتويات

رقم الصفحة	
١٥٤	الفصل التاسع : مفهوم ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الإجراء
١٥٥	- مفهوم ادارة الجودة الشاملة
١٥٦	- لماذا الاهتمام بادرارة الجودة الشاملة ؟
١٥٧	- متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
١٥٩	- عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
١٦٢	- مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
	- نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية فى تطبيق ادارة
١٦٥	الجودة الشاملة
١٦٨	- المراجع
	الفصل العاشر : نظام ادارة الجودة وايزو ٩٠٠٠ كمدخل لتحسين
١٧٠	الإجراء .
١٧١	- ما المقصود بالأيزو
١٧٢	- فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الايزو ٩٠٠٠
١٧٣	- خطوات الحصول على شهادة الايزو ٩٠٠٠
١٧٤	- نظام ادارة الجودة بأيزو ٩٠٠٠
١٨٤	- المراجع
١٨٥	الفصل الحادى عشر : نظم الإدارة البيئية والإيزو ١٤٠٠٠
١٨٦	- ما المقصود بالأيزو ١٤٠٠٠ ؟
١٨٧	- مجموعة مواصفات الأيزو ١٤٠٠٠
١٨٨	- المتغيرات العالمية وفوائد تطبيق الايزو ١٤٠٠٠
١٩٢	- مكونات الايزو ١٤٠٠١

المحتويات

رقم الصفحة	
١٩٥	- اوجه التشابه بين أيزو ٩٠٠١ ، وأيزو ١٤٠٠١
١٩٦	- اوجه الاختلاف بين الأيزو ٩٠٠١ والأيزو ١٤٠٠١
-	- التحديات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التي تواجه
١٩٧	مؤسسات الاعمال المصرية وحثية تطبيق الايزو ١٤٠٠٠
٢٠٠	- قضية الجودة والأيزو بمصر
٢٠٢	- نماذج لبعض التجارب الناجحة فى الادارة البيئية
٢٠٢	- المراجع
٢٠٦	الثانى عشر : الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين الإبقاء
٢٠٧	- مقدمة
٢٠٨	- مفهوم إعادة البناء أو هندسة المؤسسات
٢٠٩	- منهجية إعادة البناء
-	- اوجه الاختلاف بين مدخل إعادة بناء أو هندسة المؤسسات
٢٠٩	وغيره من برامج التطوير الأخرى
٢١١	- مراحل إعادة البناء
٢١٢	- عوامل نجاح الهندسة الادارية أو إعادة البناء
٢١٤	- اسباب فشل الهندسة الادارية أو إعادة البناء
٢١٥	- نتائج تطبيق الهندسة الادارية فى الواقع العملى
٢١٨	- معوقات تطبيق الهندسة الادارية ببعض المؤسسات المصرية
٢١٩	- مقترحات لتطبيق الهندسة الإدارية بفاعلية بالمؤسسات المصرية
٢٢٦	- المراجع
٢٢٨	- المحتويات



في هذا الكتاب

- * مفهوم الأداء وتقييم الأداء
- * تقييم الأداء والعمليات الإدارية
- * تقييم الأداء التسويقي والانتاجي
- * تقييم الأداء المالي والبشري
- * تحليل النظم - الإدارة بالأهداف - المراجعة الإدارية
كمدخل لتقييم الأداء
- * إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠ لتحقيق الجودة
وتحسين الأداء
- * أيزو ١٤٠٠٠ للتحسين المستمر للأداء
- * الهندسة الإدارية والتحسين الجزري والسريع في
مؤسسات الأعمال

